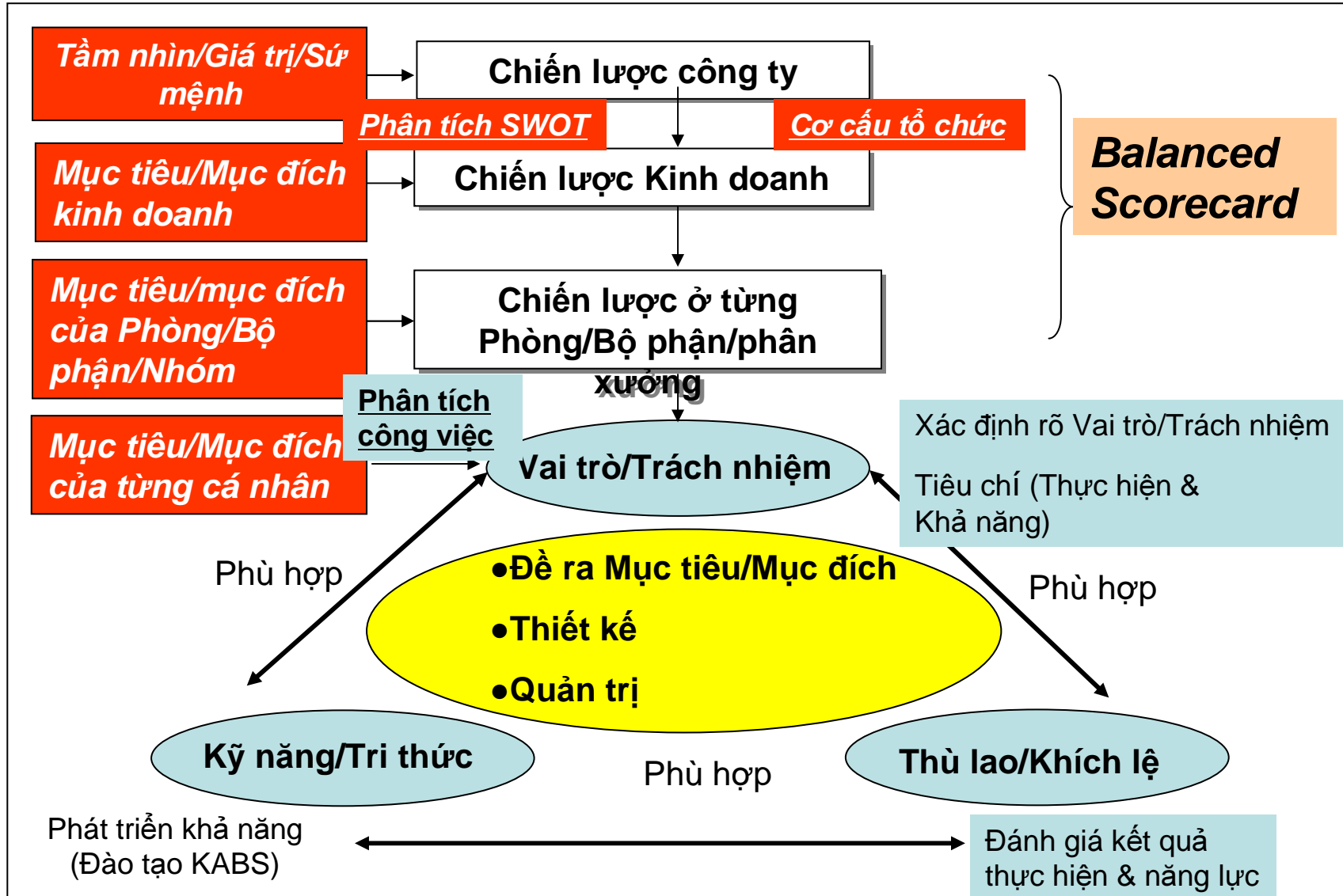

Chuyên đề Quản trị và phát triển nguồn nhân lực

**QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN
LỰC THEO PHƯƠNG PHÁP BSC
(BALANCED SCORECARD DEPLOYMENT).**

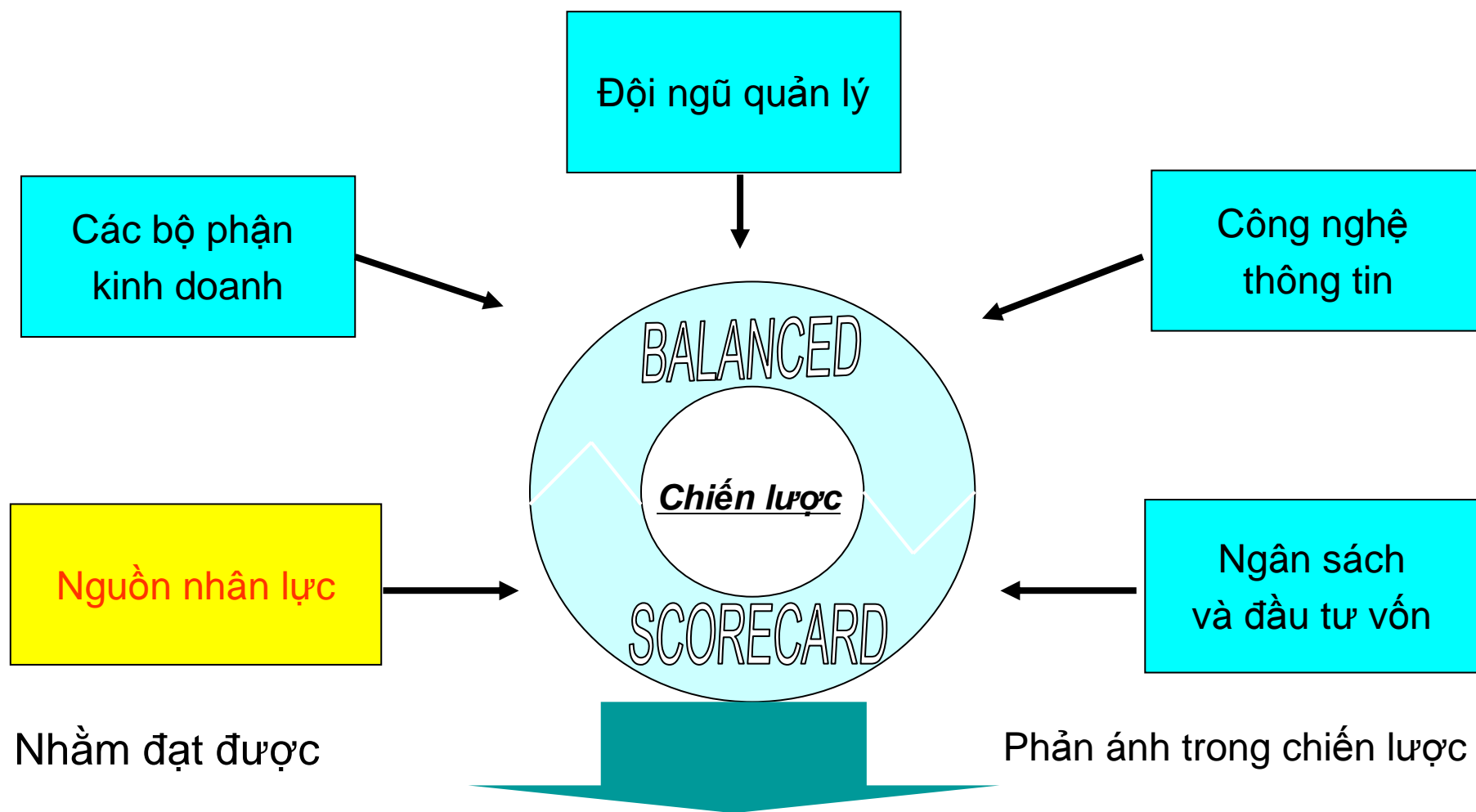
Chuyên gia JICA

Tiến sĩ Shinichiro Kawaguchi

Mối liên quan giữa Quản trị/Phát triển Nguồn Nhân lực trong Doanh nghiệp với Balanced Scorecard (BSC).

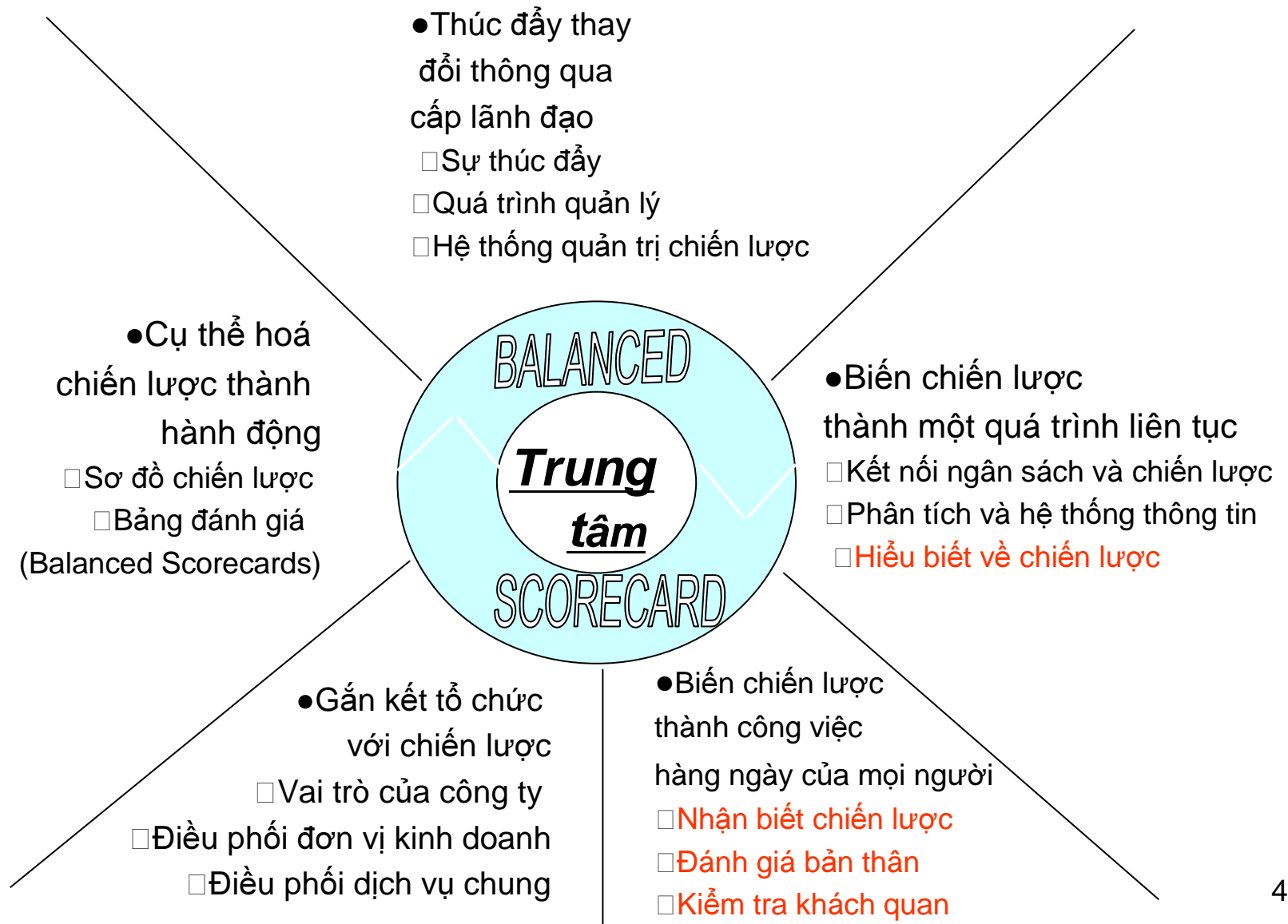


Kết hợp và tập trung nguồn lực cho chiến lược



Tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị, mục tiêu/mục đích kinh doanh

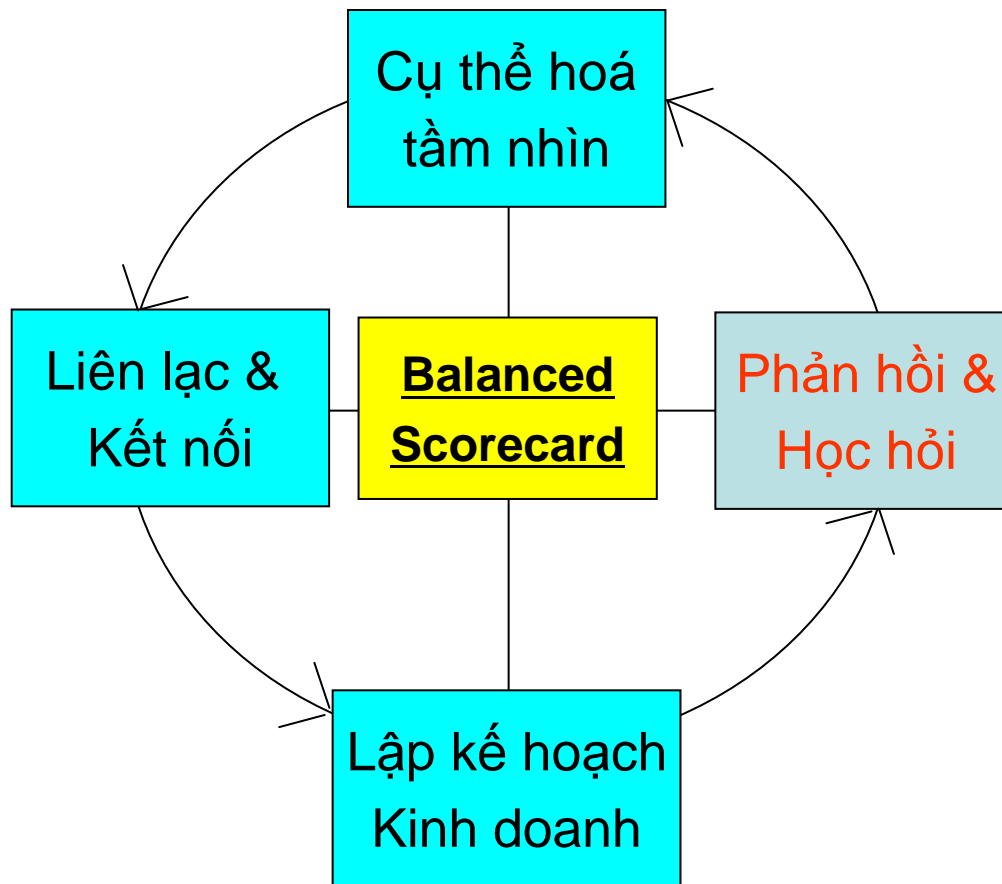
Các nguyên tắc của một tổ chức tập trung vào chiến lược



Bắt đầu từ một giả thuyết mới

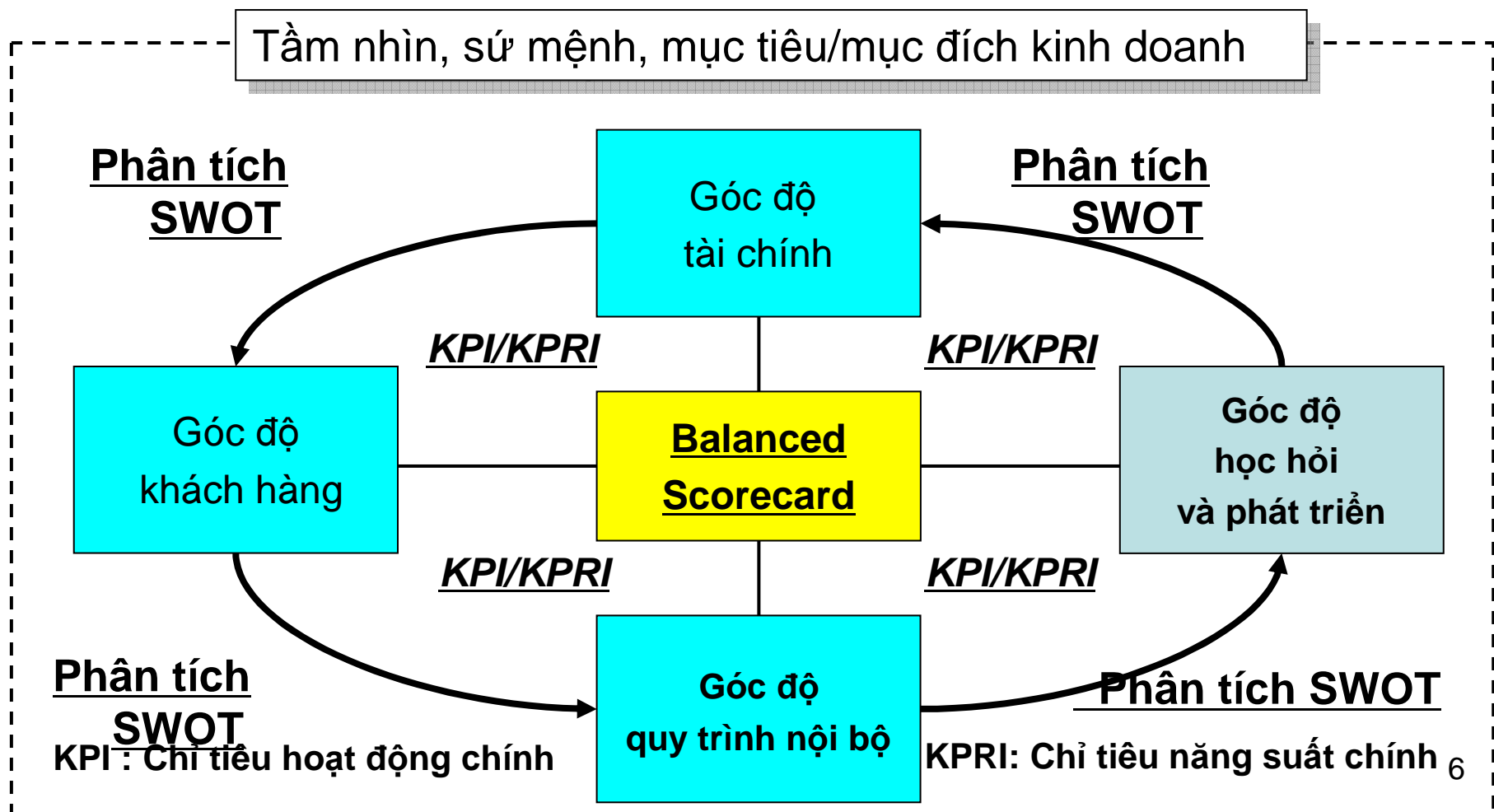
Đối với hệ thống quản trị chiến lược

Xây dựng một tầm nhìn chiến lược lâu dài



Đặc trưng chủ yếu của Balanced Scorecard

Nhằm triển khai tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu/mục đích kinh doanh của Doanh nghiệp theo 4 quan điểm



BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC CỦA Mobil NAM&R

	Chủ đề chiến lược	Mục tiêu chiến lược	Thước đo chiến lược (KPI/KPRI)
Tài chính	Tăng trưởng tài chính	F1 Thu nhập trên vốn đầu tư F2 Tận dụng tài sản sẵn có F3 Khả năng sinh lợi F4 Tối thiểu hóa chi phí F5 Tăng trưởng lợi nhuận	<input type="checkbox"/> ROCE <input type="checkbox"/> Dòng tiền . Vị trí số dư ròng (so với đối thủ cạnh tranh) . Tổng phí cho 1 gallon phân phối (so với đối thủ cạnh tranh) <input type="checkbox"/> Tỷ lệ tăng trưởng sản lượng vs. Tỷ lệ ngành <input type="checkbox"/> Doanh thu và số dư của sp Nongasoline
Khách hàng	Thu hút khách hàng	C1 Tiếp tục thu hút khách hàng mục tiêu	<input type="checkbox"/> Phân đoạn thị trường chính được chọn <input type="checkbox"/> Đánh giá của các khách hàng quan trọng
	Mối quan hệ hai bên cùng có lợi với đối tác	C2 Xây dựng mối quan hệ hai bên cùng có lợi với đối tác	<input type="checkbox"/> Tăng trưởng lợi nhuận gộp của đối tác <input type="checkbox"/> Khảo sát đối tác

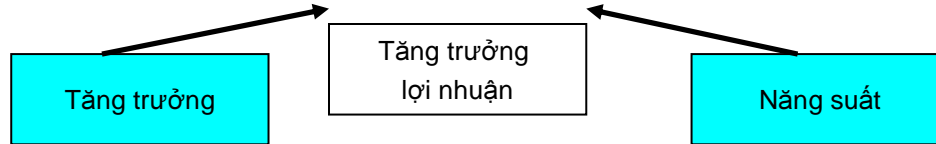
BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC CỦA Mobil NAM&R

	Chủ đề chiến lược	Mục tiêu chiến lược	Thước đo chiến lược
Nội bộ	Xây dựng nhượng quyền	I1 Dịch vụ sản phẩm cải tiến	<input type="checkbox"/> Cửa sản phẩm mới ROI <input type="checkbox"/> Chấp nhận sản phẩm mới
		I2 Nhóm nhượng quyền tốt nhất	Đánh giá chất lượng đối tác
		I3 Lọc kết quả thực hiện	<input type="checkbox"/> Khoảng cách lợi nhuận <input type="checkbox"/> Thời gian nghỉ không kế hoạch
		I4 Quản trị hàng tồn kho	<input type="checkbox"/> Mức độ hàng tồn kho <input type="checkbox"/> Tỷ lệ luân chuyển hàng
		I5 Tối thiểu hóa chi phí	<input type="checkbox"/> Chi phí hoạt động vs. Sự cạnh tranh
		I6 Đúng quy cách, đúng hẹn	<input type="checkbox"/> Đơn hàng hoàn hảo
		I7 Cải tiến EHS	<input type="checkbox"/> Số lượng các sự cố về môi trường <input type="checkbox"/> Tỷ lệ ngày nghỉ việc
Học hỏi và phát triển	Lực lượng lao động sẵn sàng & đầy nhiệt huyết	L1 Môi trường cho hành động L2 Kỹ năng và khả năng chuyên môn chủ chốt L3 Tiếp cận thông tin chiến lược	<input type="checkbox"/> Khảo sát nhân công <input type="checkbox"/> Bảng đánh giá cá nhân (%) <input type="checkbox"/> Khả năng chiến lược sẵn có <input type="checkbox"/> Thông tin chiến lược sẵn có

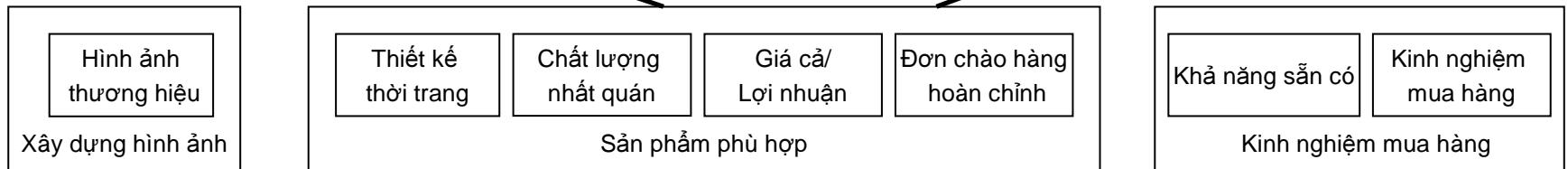
SƠ ĐỒ CHIẾN LƯỢC MỘT CỦA HÀNG BÁN LẺ THỜI TRANG



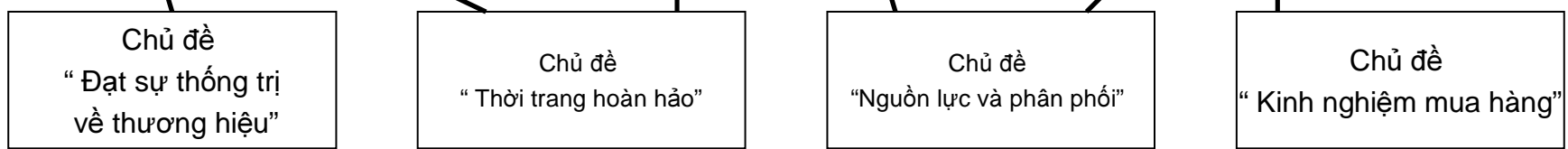
Tài chính



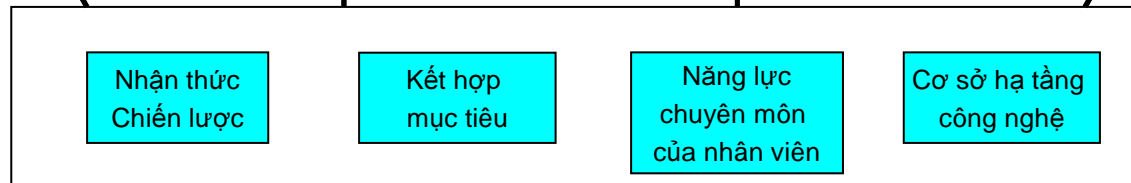
Khách hàng



Nội bộ

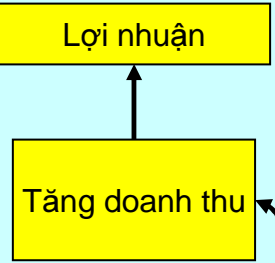
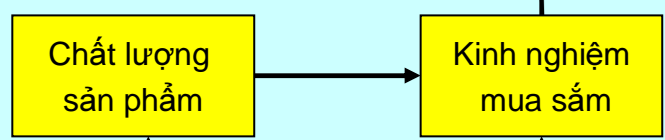
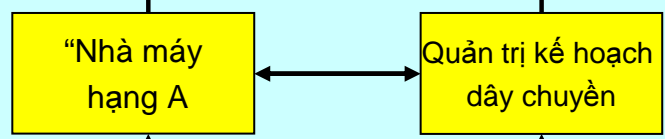
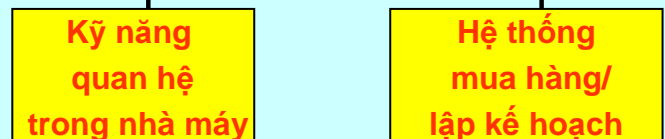


Học hỏi và phát triển



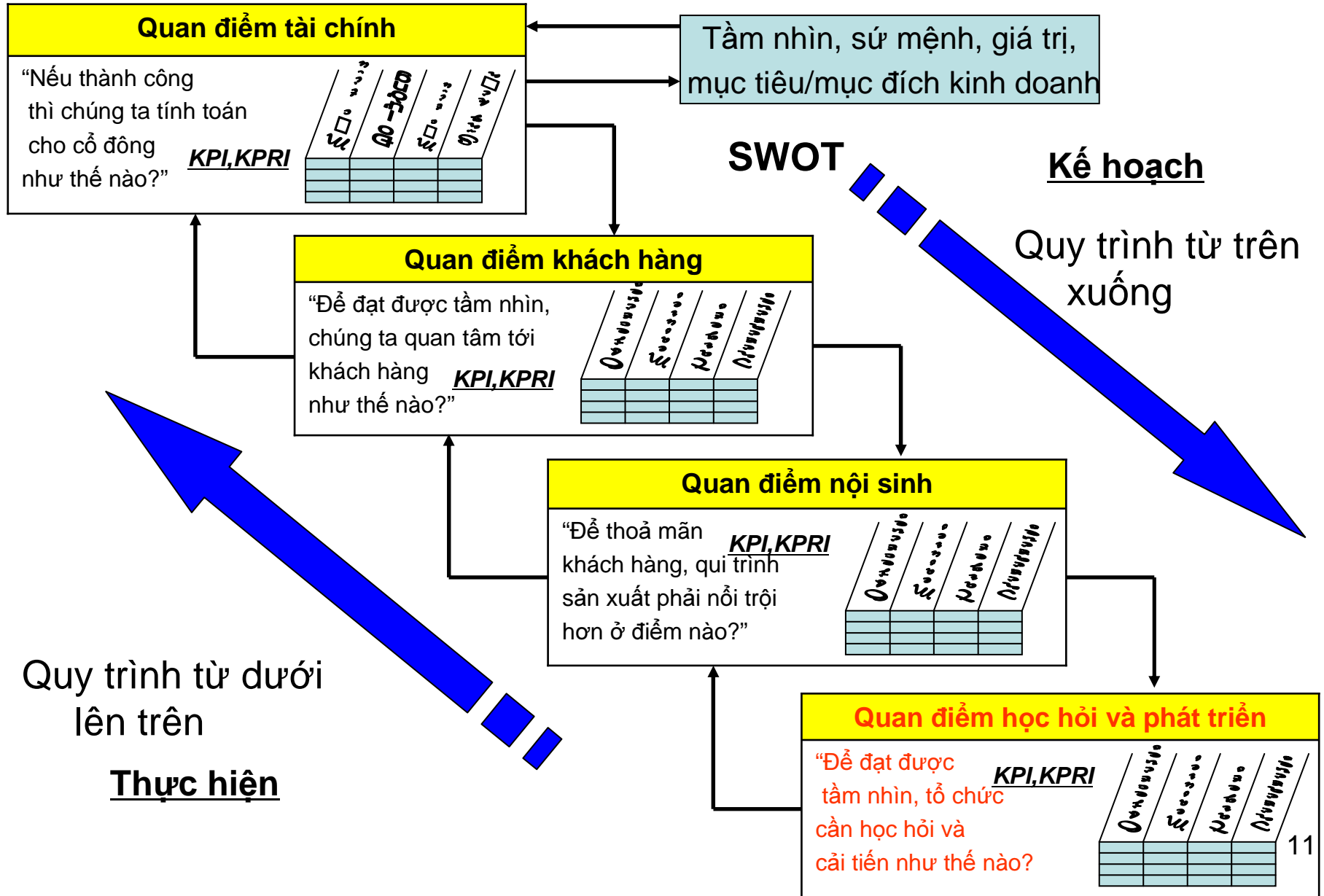
Thực hiện

XÂY DỰNG SƠ ĐỒ CHIẾN LƯỢC

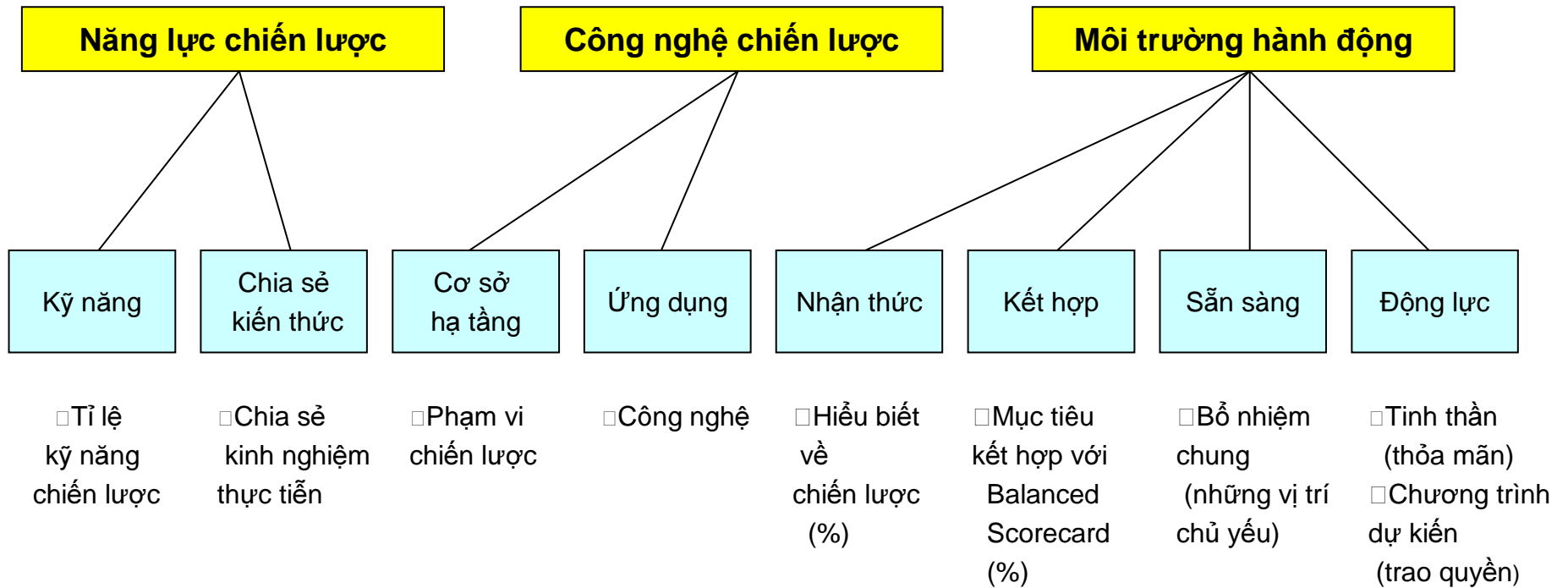
Tiêu chí tìm kiếm và phân bổ	Đo lường	Mục tiêu (KPI/KPRI)	Sáng kiến
<p>Tài chính</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Thu nhập hoạt động <input type="checkbox"/> Tăng trưởng của các cửa hàng 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tăng 20% <input type="checkbox"/> Tăng 12% 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Những chương trình
<p>Khách hàng</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tỷ lệ hoàn vốn -Chất lượng -Yếu tố khác <input type="checkbox"/> Sự thoả mãn của khách hàng 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Giảm 50% mỗi năm <input type="checkbox"/> 60% 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quản trị chất lượng <input type="checkbox"/> Sự trung thành của khách hàng
<p>Nội sinh</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hàng hóa -Từ một nhà máy <input type="checkbox"/> Hàng hoá lưu kho 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 70% vào năm 3 <input type="checkbox"/> 85% 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Chương trình phát triển nhà máy công ty
<p>Học hỏi</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tỷ lệ kỹ năng chiến lược hiện có <input type="checkbox"/> Hệ thống chiến lược và kế hoạch 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Năm 1 (50%) <input type="checkbox"/> Năm 3 (75%) <input type="checkbox"/> Năm 5 (90%) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Kỹ năng chiến lược Kế hoạch <input type="checkbox"/> Phần mềm lập kế hoạch cho hàng hoá

Xác định quan hệ nguyên nhân-kết quả của chiến lược

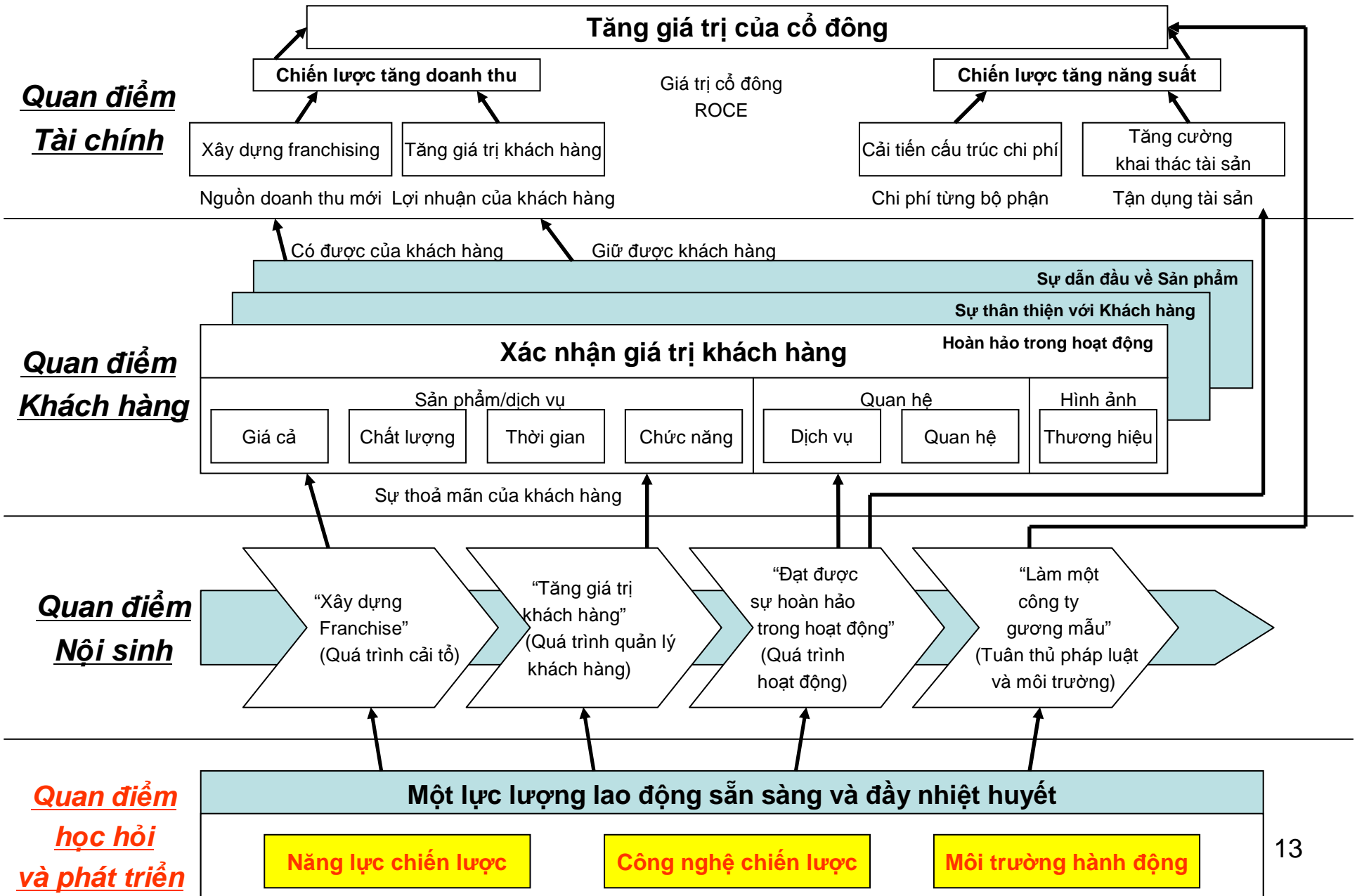
Lược



Quan điểm học hỏi và phát triển



Mô tả chiến lược: Sơ đồ bảng đánh giá chiến lược

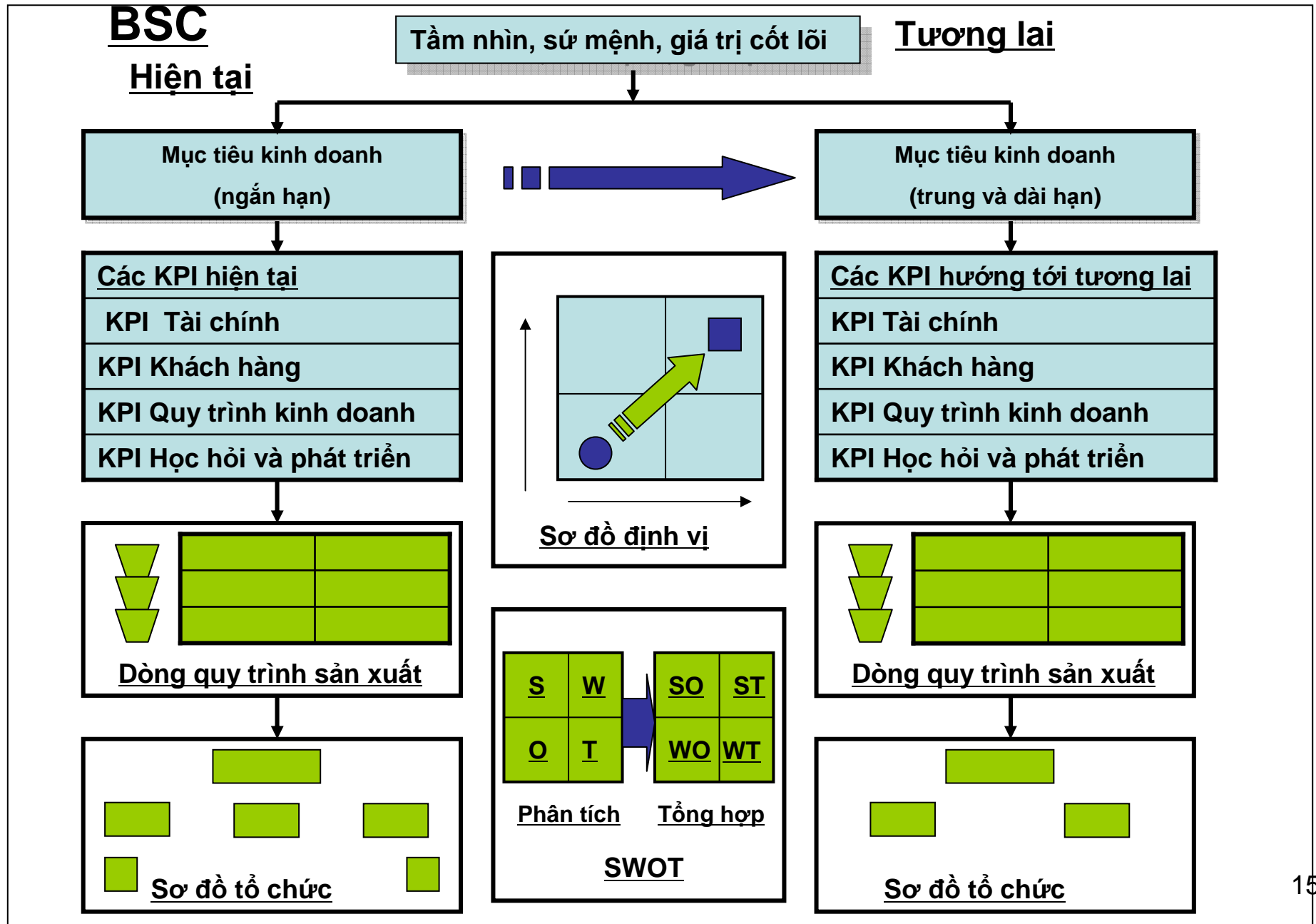


**BSC hướng tới tương lai
&
các giải pháp hệ thống HRM/HRD chiến
lược**

Chief Executive Management Consultant
Shinichiro Kawaguchi Ph.D.
MSC International Co., Ltd.

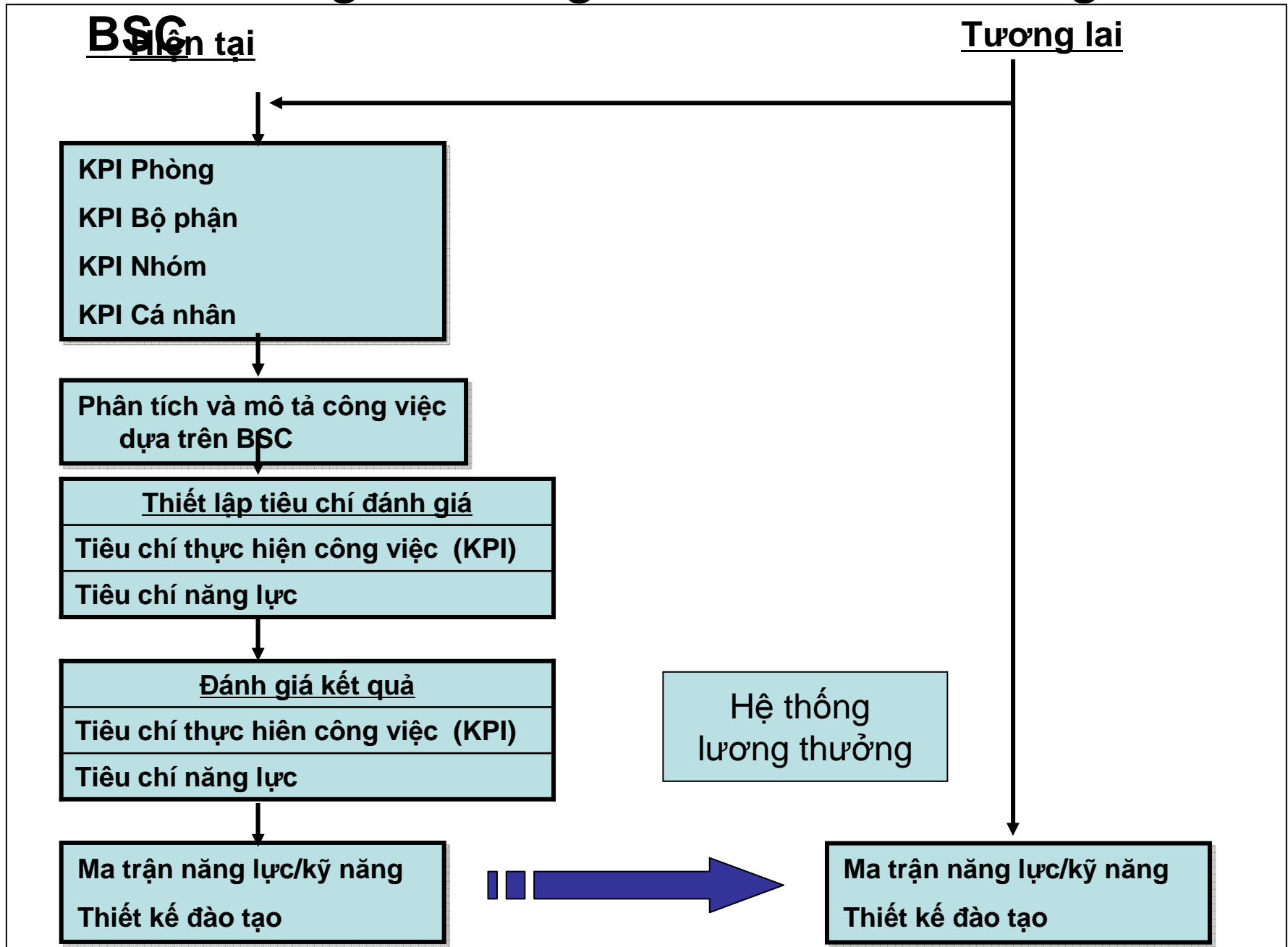
BRP hướng tới tương lai và HRM/HRD bằng

(1/2)



BSP hướng tới tương lai và HRM/HRD bằng

(2/2)



Chiến lược kinh doanh của Doanh

1) Tên công ty (Quy mô) :

2) Sản phẩm/Dịch vụ chính:

4) Tầm nhìn:

5) Nhiệm vụ/Sứ mệnh

6) Mục tiêu kinh doanh:

- Dài/trung hạn:

- Ngắn hạn:

7) Các KPI Doanh nghiệp

Các nhóm KPI theo BSC	Các hạng mục KPI	Chỉ tiêu có thể định lượng trong ngắn hạn	Chỉ tiêu có thể định lượng trung hạn
1.Tài chính	<ul style="list-style-type: none"> • _____○ • _____○ 	_____○	_____○
2.Khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> • _____○ • _____○ • _____○ 	_____○	_____○
3. Quy trình kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> • _____○ • _____○ • _____○ 	_____○	_____○
4. Học hỏi và phát triển	<ul style="list-style-type: none"> • _____○ • _____○ • _____○ 	_____○	_____○

• _____○

Phân tích tình hình kinh doanh của Doanh nghiệp

Đa dạng hoá sản phẩm/Dịch vụ

nghiệp



Giàu

Nghèo

Thành phố

Nông thôn
Thị phần

Theo địa phương

Phân tích định vị

Điểm mạnh • _____ • _____ • _____	Điểm yếu • _____ • _____ • _____
Cơ hội • _____ • _____ • _____	Thách thức • _____ • _____ • _____



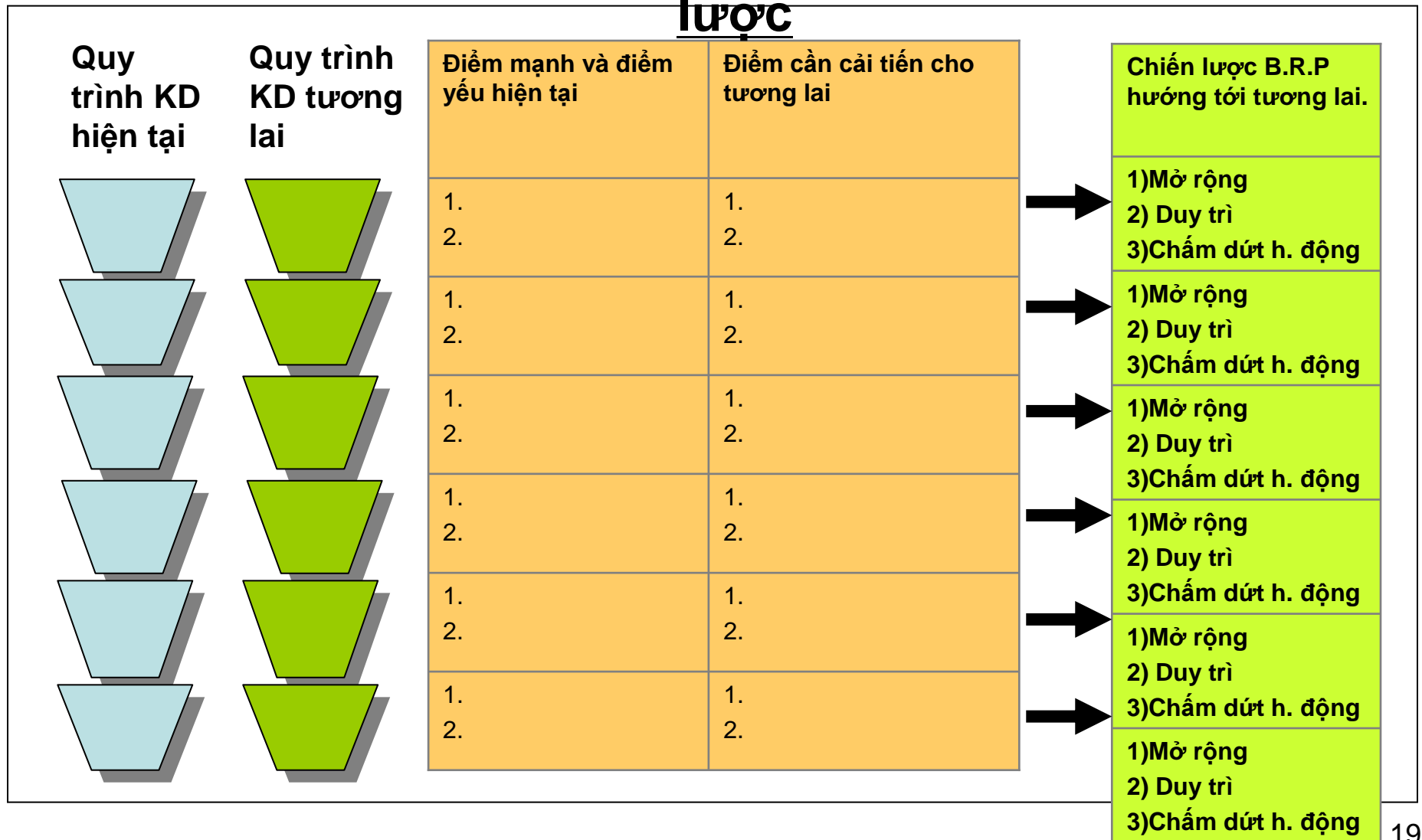
Giải pháp S-O • _____ • _____ • _____	Giải pháp S-T • _____ • _____ • _____
CSE: • <u>Giải pháp W-O</u> • _____ • _____	CSE: • <u>Giải pháp W-T</u> • _____ • _____
CSE:	CSE:

•
_____ **Phân tích SWOT** _____

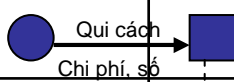
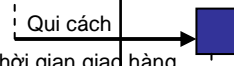
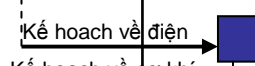
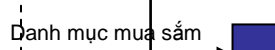

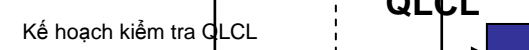


•
_____ **Tổng hợp SWOT** _____

Phân tích quy trình kinh doanh thông qua BSC hướng tới tương lai và chiến lược

lược



Hướng dẫn quy trình kinh doanh dựa trên BTO để cải thiện F.L

	Khách hàng	Phòng bán hàng	Phòng kỹ thuật và cơ khí.	Phòng kỹ thuật sản xuất	Phòng mua sắm	Phòng lắp ráp	Phòng QLCL	Phòng hậu cần
Nhận đơn đặt hàng								
Hướng dẫn kỹ thuật								
Hướng dẫn sản xuất								
Hướng dẫn mua sắm								
Hướng dẫn lắp ráp								
Hướng dẫn QLCL								
Hướng dẫn giao hàng								
								
Điểm mạnh (S) điểm yếu (W) hiện tại	S: W:	S: W:	S: W:	S: W:	S: W:	S: W:	S: W:	S: W:
Điểm mạnh (S) điểm yếu (W) sẽ tăng lên trong tương lai	1) 2) 3)	1) 2) 3)	1) 2) 3)	1) 2) 3)	1) 2) 3)	1) 2) 3)	1) 2) 3)	1) 2) 3)

Cơ cấu tổ chức B.P.R: Hiện tại và tương lai

Cơ cấu tổ chức hiện tại

Các nhà đầu tư/ban giám đốc

Ban/Phòng

Bộ phận

Nhóm/Tổ đội

Cơ cấu tổ chức trong tương lai

Các nhà đầu tư/ban giám đốc

Ban/Phòng

Bộ phận

Nhóm/Tổ đội

KPIs phòng và bộ phận

Quan điểm BSC	<u>Các yếu tố KPI của phòng</u>	Mục tiêu đo lường trong ngắn hạn	Mục tiêu đo lường trong trung hạn
1.Tài chính	_____ _____	_____ _____	_____ _____
2.Khách hàng	_____ _____	_____ _____	_____ _____
3.Qui trình kinh doanh	_____ _____	_____ _____	_____ _____
4. Học hỏi và phát triển	_____ _____	_____ _____	_____ _____

Quan điểm BSC	<u>Các yếu tố KPI của bộ phận</u>	Mục tiêu đo lường trong ngắn hạn	Mục tiêu đo lường trong trung hạn
1.Tài chính	_____ _____	_____ _____	_____ _____
2.Khách hàng	_____ _____	_____ _____	_____ _____
3.Qui trình kinh doanh	_____ _____	_____ _____	_____ _____
4. Học hỏi và phát triển	_____ _____	_____ _____	_____ _____

KPIs nhóm/tổ đội và cá nhân

Quan điểm BSC	<u>Các yếu tố KPI của nhóm/tổ đội</u>	Mục tiêu đo lường trong ngắn hạn	Mục tiêu đo lường trong trung hạn
1.Tài chính	• _____ _____	_____	_____
2.Khách hàng	• _____ _____	_____	_____
3.Qui trình kinh doanh	• _____ _____	_____	_____
4. Học hỏi và phát triển	• _____ _____	_____	_____

Quan điểm BSC	<u>Các yếu tố KPI của cá nhân</u>	Mục tiêu đo lường trong ngắn hạn	Mục tiêu đo lường trong trung hạn
1.Tài chính	• _____ _____	_____	_____
2.Khách hàng	• _____ _____	_____	_____
3.Qui trình kinh doanh	• _____ _____	_____	_____
4. Học hỏi và phát triển	• _____ _____	_____	_____

Phân tích công việc cho BSC

Bảng phân tích công việc cho BSC

2007/ / .
 Tên: _____

Phòng/Bộ phận: P.Sản xuất/Bộ phận sắp xếp. Vị trí: Thợ máy

KPI cá nhân/tài chính: Giảm chi phí từng phần (-5%) Khách hàng: Calin handring Qui trình kinh doanh: giảm giá Học hỏi và phát triển: Phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề (trong vòng 24h) (đề xuất một ý tưởng) (7 công cụ QC)

Phân loại công việc				Mức độ khác biệt			KAS			Đào tạo	Số giờ làm việc		
Công việc thường nhật				Cviệc có tính thách thức	Nhập	KL	CL	Cấp/bậc	Know.	Conf.	Skill	OJT/O f f –JT	
Công việc hàng ngày	Công việc hàng tuần	Công việc hàng tháng	Cviệc hàng năm/cviệc bất thường	Cviệc mang tính sáng tạo									
Xác nhận khối lượng công việc													
Xác nhận mức độ hoàn thành của từng phần								→				OJT	2.5h
Xử lý những sai sót trong các công đoạn trước								→					3h
Lộn mặt trong của quai và túi xách tay ra ngoài								↓					2h
Hướng dẫn hoàn thành mặt cắt của da								→					3h
Tiến hành sửa chữa nhỏ với túi								→					3.5h
Hướng dẫn outsourcing các mặt cắt của da								↓					2h
	Mô tả kích thước dây lưng							↓					2.5h
	Đặt da để làm dây lưng							↓					2h
	Chỉ dẫn để các phụ kiện bằng kim loại phù hợp với nhau							↓					2.5h
	Họp bàn về việc giao hàng							→					1h
	Xác nhận hàng mẫu bằng giấy							↑				Off-JT	3h
	Tiến hành điều chỉnh nhỏ trong công đoạn cuối cùng							→					2.3h
	Tổ chức hàng mẫu bằng giấy							↓					3.5h
	Xác nhận qui cách cho việc tái sử dụng các hàng mẫu bằng giấy hiện có							→					4.2h
		Tổ chức kệ để cắt da						↓					2h
			Xác nhận thuốc nhuộm và màu cho loại da mới					↓					3h
			Sửa chữa máy cắt da					↓				OJT	23h
			Yêu cầu đá mài					↓					2h
			Chuẩn bị về tông màu					↓					12h
			Tận dụng những mảnh thừa còn lại sau khi cắt da					↓				OJT	2.5h

[quan trọng] □ □: rất quan trọng. ○: khá quan trọng. □: ít quan trọng hơn. [Phân loại - (t): cho người lãnh đạo cao hơn, (→): cho bản thân, (↓): cho nhân viên]. [Số lượng/Chất lượng] □ □: rất khó. ○: khá khó. □: ...

Miêu tả công việc kết hợp với BSC

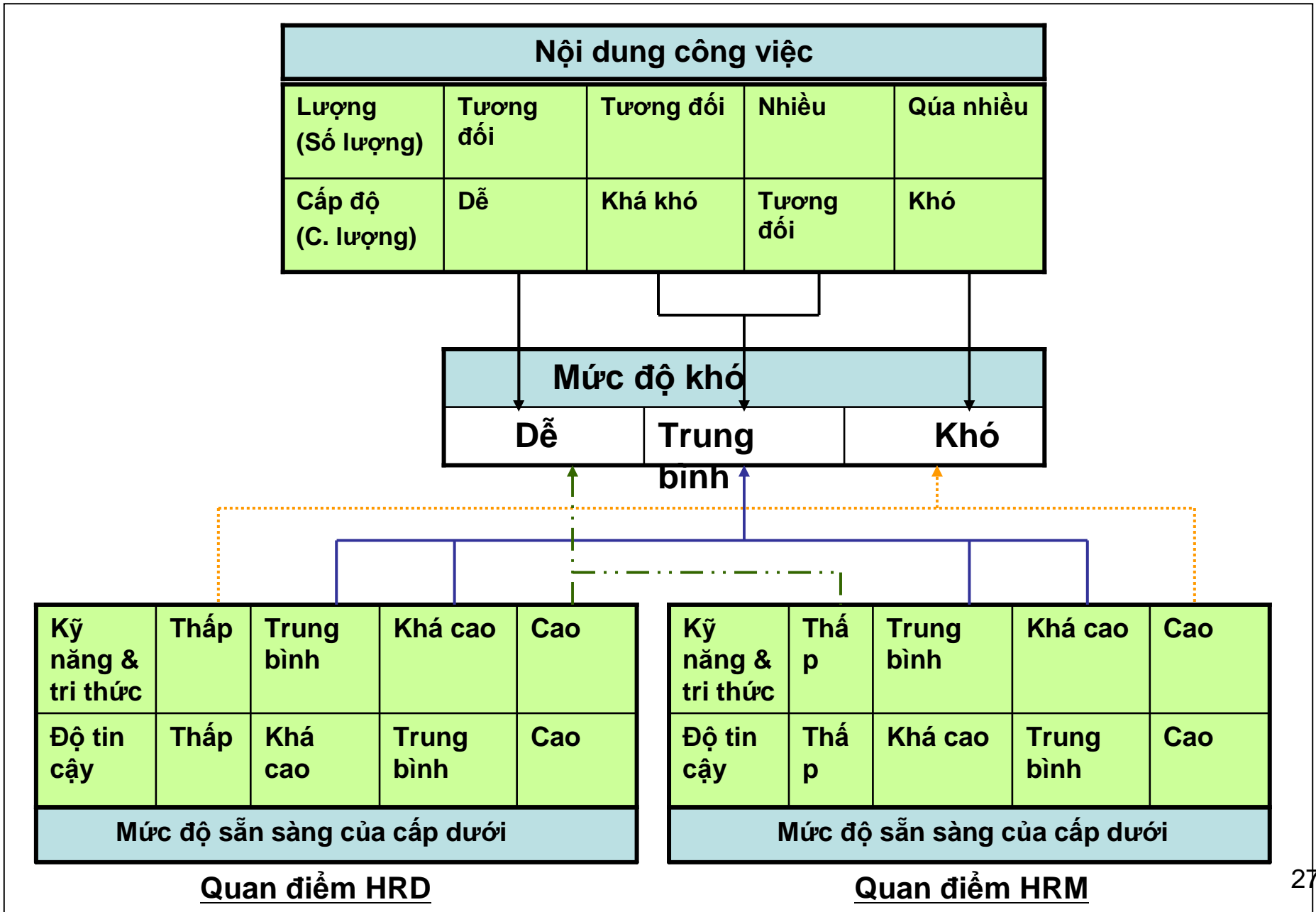
(1/2)

(2/2)

Stt	KPI & CSF	Kế hoạch	Th.hiện	Ch ênh
Miêu tả công việc kết hợp với BSC(khung MSCi-) (Bản quyền : MSC-International)				
1. Tên: Ông Beans, quốc tịch Anh , số ID :00010				
2. Ban/Phòng/bộ phận/tổ: Bộ phận kinh doanh/Phòng bán buôn				
3. Chức vụ: Trưởng phòng, Cấp bậc :G xx				
4. Mục tiêu/mục đích kinh doanh ngắn hạn của phòng: 3,000 000US\$ – 1 năm				
5. KPI của phòng				
Tài chính : Chính sách giá linh hoạt				
1	Đạt được kế hoạch bán hàng	100%		
2	Hệ số nợ	40%		
Khách hàng: Tăng thị phần của khách hàng lớn, đang tăng trưởng và quan trọng.				
1	Tăng số lượng khách hàng	Bằng 12%		
2	Khách hàng bị mất đi	Ko hơn 2%		
3	Lượng doanh số bán của năm / số nhân viên so với năm trước	1,5		
Quy trình kinh doanh: Khả năng sẵn sàng và ứng dụng hết thống thu hút khách hàng mới.				
1	Thiết kế hệ thống thu thập & phân tích khiếu nại của khách hàng qua 3 yếu tố (Đưa ra đơn hàng sai / Lập đơn hàng sai / Giao hàng chậm)	Vào cuối năm 2007.		
Học tập & phát triển: Có chương trình đào tạo & phát triển hiệu quả & hệ thống đánh giá năng lực				
1	Thiết kế hệ thống năng lực & hệ thống đánh giá kỹ năng	Vào cuối năm 2007.		
2	Thay thế nhân sự	Ko hơn 15%		
7. Miêu tả công việc & Yêu cầu:				
7-1. Vai trò chính (KPI cá nhân)				
1) Hoàn thành kế hoạch bán hàng 100% .				
2) Hệ số nợ 35%				
3) Tăng số lượng khách hàng– lên 6 .				
4) Mất khách – nhieu nhất là 2%				
5) Thiết kế hệ thống thu thập & phân tích khiếu nại của khách hàng qua 3 yếu tố (Đưa ra đơn hàng sai / Lập đơn hàng sai / Giao hàng chậm) vào cuối năm 2007				

<p>7-2. Công việc cụ thể</p> <p>7-2-1. Công việc hàng ngày:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nhận đơn đặt hàng từ khách hàng • Kiểm soát việc thanh toán • Giải quyết khiếu nại với khách hàng • Quan hệ với khách hàng hiện tại, thu hút khách hàng mới <p>7-2-2. Công việc hàng tuần:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phân tích kết quả đạt được: doanh thu, chi phí, nợ <p>7-2-3. Công việc hàng tháng:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soạn thảo báo cáo về công tác bán hàng cho trưởng bộ phận: doanh thu, nợ, lượng giao hàng, thưởng & giảm giá cho các giám đốc & khách hàng • Tham dự các cuộc họp hàng tháng với Giám đốc kinh doanh để đánh giá kết quả công việc và đề ra giải pháp <p>7-2-4. Công việc hàng năm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soạn thảo báo cáo năm cho trưởng bộ phận <p>7-2-5. Công việc có tính thách thức</p> <p>Mạng lưới cá nhân với khách hàng</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tổ chức các sự kiện đặc biệt cho các giám đốc & khách hàng • Thu thập thông tin về sự thoả mãn của khách hàng • Các báo cáo & phân tích bổ sung khi Trưởng bộ phận yêu cầu 	<p>8. Yêu cầu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ưu tiên tốt nghiệp trường đại học tốt nhất chuyên khoa dược phẩm hoặc thuốc <input type="checkbox"/> Ưu tiên có kinh nghiệm làm việc trong cùng lĩnh vực hoặc công ty tương tự <input type="checkbox"/> Biết tiếng Nga và ưu tiên có hiểu biết về ngôn ngữ Kazakh <p>9. Năng lực (Tri thức, Thái độ /Hành vi và Kỹ năng: KABS)</p> <p>9-1. Năng lực quản lý:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Khả năng thiết lập quan hệ với khách hàng ○ Vượt qua được những tình huống khó khăn (stress) ○ Sẵn sàng & có khả năng giải quyết xung đột đem lại kết quả tích cực cho công ty ○ Khả năng thu hút khách hàng mới qua việc hiểu được nhu cầu & mong muốn của họ ○ Kỹ phân tích giỏi ○ Kỹ năng thuyết trình <p>9-2. Năng lực chuyên môn</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ MS Office, 1-C user ○ Hiểu biết rộng về các sản phẩm thuốc ○ Hiểu biết rộng về thị trường dược phẩm ○ Hiểu biết sâu về điểm riêng biệt của khu vực thị trường mà mình phụ trách ○ Hiểu biết về mong muốn của khách hàng
<p>Ngày: 10/07/2007</p> <p>Ký duyệt bởi:</p>	

Cách xác định mức độ khó



Mẫu đánh giá kết quả thực hiện (Dựa trên việc kết hợp với BSC)

Mẫu đánh giá kết quả thực hiện (Dựa trên việc kết hợp với BSC)

Họ tên	Ông Beans - Nước Anh	Số EID:	EID00010
Chức vụ	Trưởng phòng (G5)	Phòng	Bán buôn.

							Đánh giá ^{*2}	
Các công việc chính (KPI cá nhân)	Mục tiêu đo được					Độ khó ^{*1}	Tự	Bồi g.sá
1) Nhận đơn hàng từ khách hàng	100%					25	4	4
2) Hệ số nợ	35%					25	4	4
3) Tăng số lượng khách hàng	bằng 6%					12.5	3	4
4) Khách hàng mất đi	không hơn 2%					25	5	4
5) Thiết kế hệ thống thu thập và phân tích khiếu nại khách hàng thông qua 3 nhân tố	vào cuối năm 2007.					25	4	4
<u>Các công việc chính</u>							92.5	90
Các công việc đặc thù	D	W	M	C	Y			
1) Cập nhật thông tin	•					12.5	4	4
2) Kiểm soát thanh toán	•					12.5	4	4
3) Xử lý các khiếu nại của khách hàng	•					12.5	4	4
4) Tiếp xúc khách hàng hiện tại, thu hút khách hàng mới	•					12.5	5	4
5) Phân tích các kết quả đạt được: doanh thu, chi phí, nợ		•				25	5	5
6) Làm báo cáo kinh doanh gửi trưởng bộ phận: doanh thu, nợ...			•			25	4	4
7) Tham dự các cuộc họp hàng tháng với GĐKD để đánh giá kết quả thực hiện công việc và 1 số VD khác.			•			25	4	4
8) Làm báo cáo hàng năm gửi lên trưởng bộ phận					•	25	4	4
<u>Các công việc đặc thù</u>							79.688	78.125
Công việc mang tính thách thức								
1) Tổ chức các sự kiện đặc biệt cho các trưởng phòng và khách hàng						25	4	5
2) Thu thập thông tin về mức độ thoả mãn của khách hàng						25	4	4
3) Làm thêm một số báo cáo và phân tích theo yêu cầu của trưởng bộ phận						25	5	4
<u>Các công việc mang tính thách thức</u>							112.5	112.5
<u>Đánh giá thực hiện công việc chung</u>							94.896	93.5417

Mẫu đánh giá năng lực (Dựa trên việc kết hợp với BSC)

Mẫu đánh giá năng lực (dựa trên việc kết hợp với BSC)			
Họ tên	Ông Beans - Nước Anh	Số EID	EID00010
Chức vụ	Trưởng phòng	Phòng	Phòng bán buôn
		Trọng số^{*1}	Đánh giá
			Tự Bởi cấp trên
Năng lực quản lý		0.3	
1) Năng lực giao tiếp (MC-02)			4 4
2) Nhận thức hướng về khách hàng (MC-08)			3 4
3) Khả năng làm việc trong môi trường có áp lực (MC-19)			4 4
4) Khả năng quản trị xung đột (MC-21)			4 3
5) Năng lực phân tích (MC-05)			4 4
6) Kỹ năng thuyết trình (MC-22)			4 4
Năng lực quản lý			28.75 28.75
Năng lực chuyên môn		0.7	
1) Kiến thức về thị trường dược phẩm			4 4
2) Kiến thức về các dược phẩm.			3 3
3) Kiến thức về nhu cầu /kỳ vọng của khách hàng.			3 4
4) MS Office, 1-C user.			5 4
Năng lực chuyên môn			65.625 65.625
Đánh giá năng lực chung			94.375 94.375
*1 Trọng số= 1			
*2 Quy ước về mức độ thành tích: Vượt mục tiêu = 5, Đạt 90-100% mục tiêu = 4, Đạt 60 - 90% mục tiêu = 3, Đạt 40-60% mục tiêu = 2, Đạt dưới 40% mục tiêu = 1 Không đạt mục tiêu = 0			

Phân tích công việc để QTNNL/PTNNL

***Phân tích công việc,
Yêu cầu công việc &
Tiêu chuẩn công việc***

TS. Shinichiro Kawaguchi

Quản lý Lương & Thưởng

Phần 1: Phân tích công việc

Phần 2: Yêu cầu công việc

Phần 3: Tiêu chuẩn công việc

Phần 4: Ứng dụng phân tích công việc

Phân tích công việc

1. Phân tích công việc là gì ?

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc và những công việc đặc thù có quan hệ mật thiết với nhau.

- Vì vậy, phân tích công việc là một trong những hoạt động quan trọng nhất trong công tác Đánh giá Kết quả thực hiện công việc. Để đánh giá kết quả thực hiện công việc của công nhân/nhân viên giám sát/quản lý cấp trung trong tổ chức của khách hàng của mình, chúng ta phải thu thập thông tin thông qua quá trình Phân tích công việc.

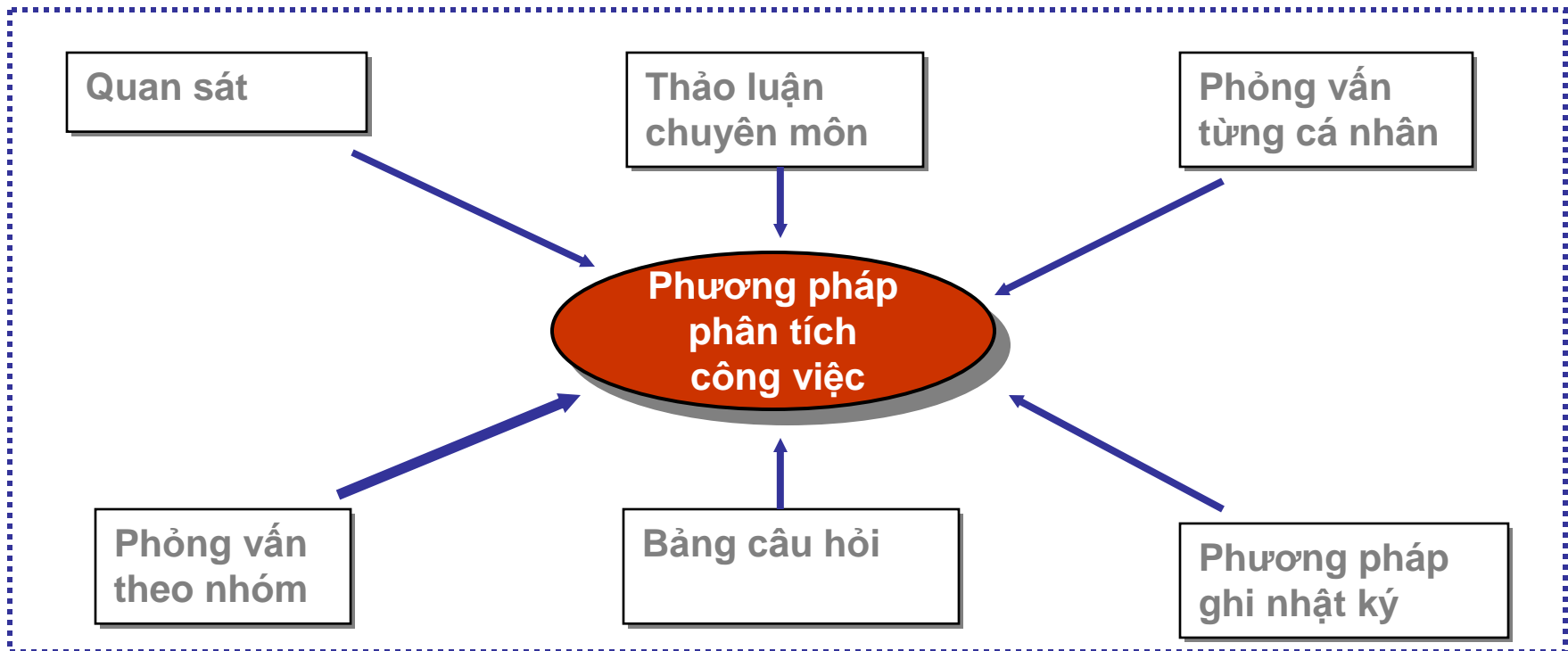
- Có nhiều phương pháp Phân tích công việc, nhưng không có phương pháp nào là tối ưu cho tất cả.

- Chúng ta – Tư vấn Phát triển Nguồn Nhân Lực (HRD) phải lựa chọn và kết hợp các Phương pháp Phân tích công việc phù hợp với điều kiện của tổ chức của khách hàng của mình

Phân tích công việc

2. Các phương pháp Phân tích công việc

Có 6 phương pháp chính đối với Phân tích công việc



Biểu đồ 1. Sáu (6) phương pháp chính đối với Phân tích Công việc.

Phân tích công việc

1. Phân tích công việc là gì?

1-1). Phương pháp Quan sát

Khi sử dụng phương pháp quan sát, người phân tích công việc trực tiếp quan sát người lao động hoặc xem những đoạn phim khi người công nhân đang làm việc.

Mặc dù phương pháp quan sát cho ta những thông tin mắt thấy tai nghe, nhưng những người công nhân thường không làm việc hết công suất khi họ bị quan sát, và do đó có thể gây ra sự thiếu chính xác trong phân tích công việc.

Phương pháp này cũng đòi hỏi toàn bộ phạm vi của các hoạt động phải được quan sát; việc này có thể áp dụng với một số công việc, nhưng cũng không thể áp dụng đối với nhiều công việc – ví dụ những công việc quản lý cấp cao.

Phân tích công việc

1. Phân tích công việc là gì?

1-2). Phương pháp phỏng vấn từng cá nhân

Phương pháp phỏng vấn từng cá nhân là phương pháp lựa chọn một số người ở một số vị trí công việc nhất định và phỏng vấn một cách toàn diện.

Kết quả của những cuộc phỏng vấn này sẽ được kết hợp thành bảng phân tích công việc đơn lẻ.

Phương pháp này hiệu quả trong việc đánh giá một công việc đòi hỏi những gì, nhưng lại rất mất thời gian.

Tuy nhiên, cần phải cảnh giác vì những cá nhân này có thể thổi phồng tầm quan trọng hoặc số lượng nhiệm vụ mà công việc của họ yêu cầu.

Phân tích công việc

1. Phân tích công việc là gì?

1-3). Phương pháp phỏng vấn theo nhóm

Phương pháp phỏng vấn theo nhóm tương tự như phương pháp phỏng vấn từng cá nhân trừ việc những người phụ trách công việc được phỏng vấn cùng lúc.

Độ chính xác khi đánh giá công việc sẽ tăng lên, nhưng động lực của nhóm sẽ có thể ảnh hưởng không tốt đến hiệu quả.

Phân tích công việc

1. Phân tích công việc là gì?

1-4). Phương pháp bảng câu hỏi

Sử dụng phương pháp này, nhân viên được nhận một bảng câu hỏi và thông qua đó, họ kiểm tra hoặc đánh giá được những việc họ đã thực hiện trong công việc của mình từ 1 danh sách dài các nhiệm vụ có thể thực hiện được

Cách thức này rất tốt cho việc thu thập thông tin về công việc. Tuy nhiên, trừ khi công việc có thể được giám sát và không có cơ hội để hỏi các câu hỏi tiếp theo hay làm rõ các thông tin thu được.

Phân tích công việc

1. Phân tích công việc là gì?

1-5). Phương pháp thảo luận chuyên môn

Trong phương pháp này có sự tham gia của những giám sát viên có kiến thức uyên thâm về công việc. Lúc này, những đặc tính riêng của công việc sẽ được các “chuyên gia” đánh giá

Mặc dù đây là một phương pháp thu thập dữ liệu tốt, nhưng lại ít chú ý đến sự am hiểu của chính những nhân viên đang đảm nhiệm công việc họ làm

Phân tích công việc

1. Phân tích công việc là gì?

1-6). Phương pháp ghi nhật ký

Phương pháp ghi nhật ký yêu cầu những người phụ trách công việc ghi lại hoạt động hàng ngày của họ.

Phương pháp này cung cấp nhiều thông tin, nhưng hiếm khi được áp dụng vào thực hiện công việc.

Đây là phương pháp rắc rối nhất trong những phương pháp đánh giá công việc, nó đòi hỏi nhiều thao tác, nên tốn nhiều thời gian của những người phụ trách công việc

Để nắm bắt toàn bộ các hoạt động của công việc, phương pháp này có thể phải thực hiện trong những khoảng thời gian dài, nên làm tăng thêm chi phí.

Phân tích công

việc **1. Phân tích công việc là gì ?**

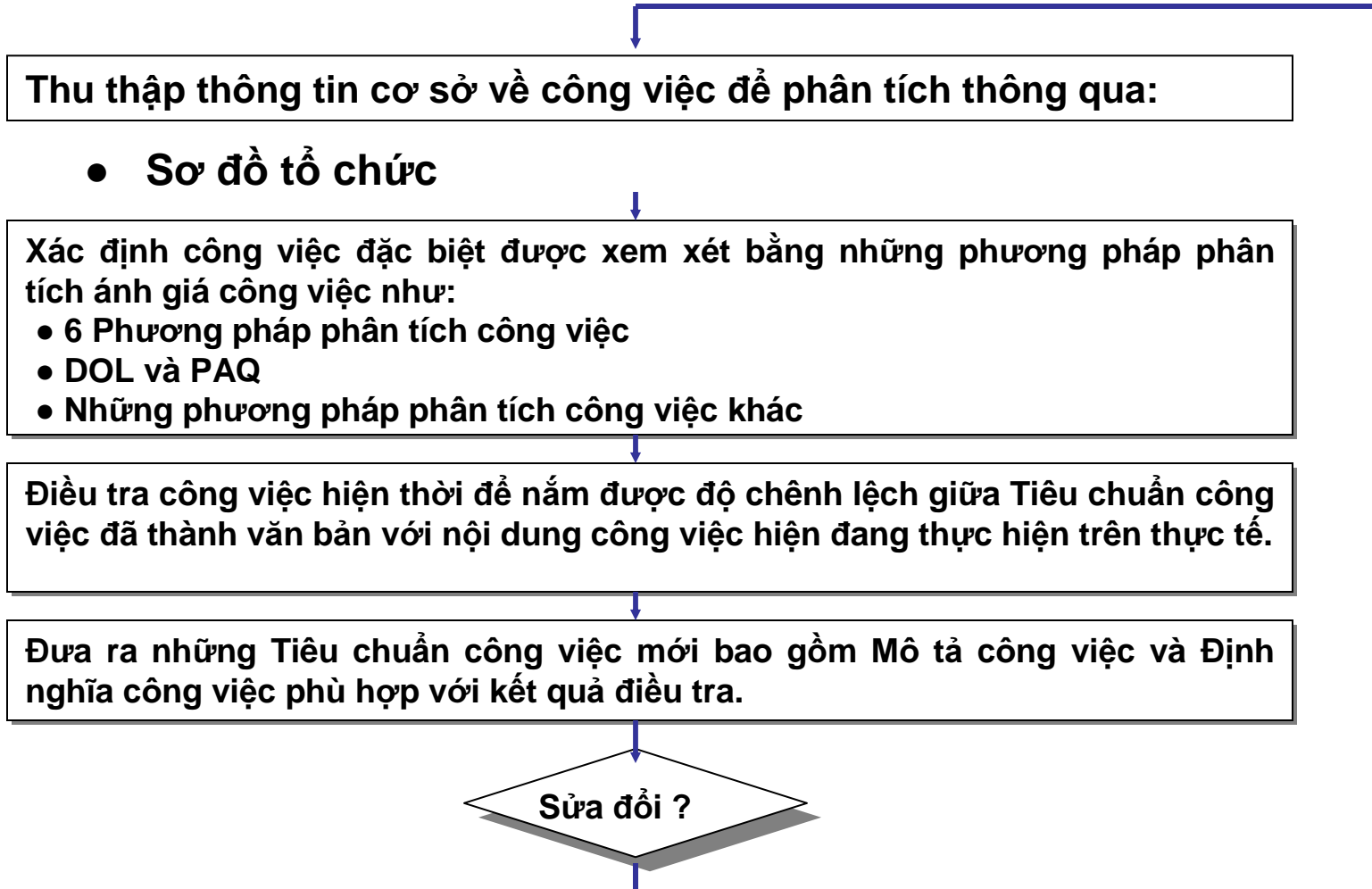
1-6). Kết luận

Khi xem xét 6 phương pháp, không phương pháp nào loại trừ phương pháp nào cả, và cũng không có phương pháp nào được coi là ưu việt hơn tất cả. Thậm chí khi việc thu thập thông tin từ những người chịu trách nhiệm có thể gây ra một số vấn đề, đặc biệt là nếu những miêu tả cá nhân đó thiên về những gì họ nghĩ là họ nên làm hơn là những gì họ thực sự làm. Do đó, kết quả tốt nhất là những gì đạt được bằng việc kết hợp sử dụng các phương pháp - với thông tin do từng nhân viên, do cấp trên trực tiếp, do một nhà phân tích chuyên nghiệp hay do một nguồn kín đáo như những quan sát qua camera cung cấp

Sau khi đã nhận ra việc phân tích công việc có thể được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau, chúng ta hãy cùng xem xét quy trình phân tích công việc đáng lưu ý khác như: Phòng quy trình phân tích công việc lao động, Bảng câu hỏi phân tích vị trí được sử dụng chủ yếu ở Mỹ .

Phân tích công

việc 2. Quy trình phân tích công việc (Hình 2)



Phân tích công việc

3. Mục đích của phân tích công việc

Dù sử dụng phương pháp nào để thu thập dữ liệu, thì những thông tin thu thập được và ghi chép lại từ quy trình phân tích công việc đều cho ra 3 kết quả: bảng mô tả công việc, yêu cầu công việc, và đánh giá công việc

Cần phải chú ý rằng đây là những sản phẩm hữu hình, chứ không phải chỉ là việc phân tích công việc. Chúng là quá trình nhận thức, phân tích và hành động để có được những kết quả trên.

Phân tích công việc

3. Mục đích của phân tích công việc

3-1. Mô tả công việc

Khi thảo luận về việc tuyển dụng, lựa chọn, và đánh giá, chúng ta thường thấy rằng việc mô tả công việc là một nguồn thông tin quan trọng để:

- (1) Miêu tả công việc với các ứng viên tiềm năng (Dù qua lời của người tuyển dụng và người phỏng vấn hay là được đăng trên quảng cáo)***
- (2) Hướng dẫn cho các nhân viên mới được tuyển dụng về những yêu cầu của công việc, và***
- (3) Đưa ra sự so sánh để đánh giá xem liệu những công việc thực tế có giống như những gì đã thông báo trước đó hay không***

Phân tích công việc

3. Mục đích của phân tích công việc

3-1. Mô tả công việc

Mô tả công việc là một bản mô tả những công việc mà một người phải làm, cách thức làm, làm trong điều kiện như thế nào và tại sao phải làm nó. Nó phải mô tả chính xác nội dung công việc, môi trường làm việc và các điều kiện lao động. Một bản mô tả công việc thông thường bao gồm tên công việc, nhiệm vụ phải làm, những đặc thù riêng biệt của công việc, điều kiện môi trường, và quyền hạn, trách nhiệm của người thực hiện công việc. Ví dụ của bản mô tả công việc về phân tích dữ liệu được trình bày ở bảng 1.

Phân tích công việc

3. Mục đích của phân tích công việc

3-1. Mô tả công việc (Bảng 1.)

- **Tên công việc:** Phân tích dữ liệu
- **Báo cáo đến:** Điều phối viên hệ thống
- **Giám sát:** Không
- **Điều kiện môi trường:** Không
- **Chức năng :**

Mã số nghề nghiệp: 3321
Số công việc: 01
Ngày 2/21/99

Hình thành, thực hiện và duy trì các hồ sơ 1 cách toàn diện, tiến hành kiểm soát theo yêu cầu, thu thập và tổng hợp dữ liệu theo yêu cầu.

- **Vai trò và trách nhiệm:**

- Xem xét lại các tài liệu khác nhau, lên danh sách, tổng hợp... một cách đầy đủ và chính xác.
- Kiểm tra các hồ sơ dựa vào các nguồn hiện có như báo cáo hay tổng hợp; điều tra sự khác nhau và thực hiện các hoạt động theo yêu cầu nhằm đảm bảo rằng những hồ sơ đó là chính xác và cập nhật; biên soạn và tổng hợp dữ liệu thành các bản báo cáo theo yêu cầu.
- Thực hiện kiểm soát nhằm có được, lưu giữ và cung cấp các thông tin đa dạng. Đưa ra các yêu cầu cơ bản, mẫu và các bản ghi thông thường.
- Cung cấp thông tin theo yêu cầu của các cá nhân có quan tâm bằng cách thu thập dữ liệu theo yêu cầu từ các hồ sơ, bản báo cáo, các tài liệu nguồn, và các tài liệu tương tự.
- Cung cấp chỉ dẫn theo chức năng cho các cá nhân ở cấp thấp hơn theo yêu cầu.

- **Đặc thù công việc:**

- Công việc này đòi hỏi phải Thành thạo máy tính, sử dụng Lotus và Word Perfect.

Phân tích công việc

3. Mục đích của phân tích công việc

3-2 . Yêu cầu Công việc

Yêu cầu Công việc chỉ ra trình độ tối thiểu có thể chấp nhận được mà người thực hiện phải có để hoàn thành công việc dựa trên các thông tin yêu cầu thông qua phân tích công việc và nhận biết kiến thức, kỹ năng, sự giáo dục, kinh nghiệm, bằng cấp, và những khả năng cần có để thực hiện công việc hiệu quả.

Phân tích công việc

3. Mục đích của phân tích công việc

3-2 . Yêu cầu Công việc (Bảng 2)

- **Kiến thức/Kỹ năng:**

Basic Business Writing, Microsoft Word 97/98, Excel 97.

- **Trình độ học vấn:**

Tốt nghiệp phổ thông trung học..

- **Kinh nghiệm:**

Có trên 2 năm kinh nghiệm sau khi tham dự khoá đào tạo nhân viên mới.

- **Bằng cấp/Năng lực:**

Chứng chỉ về Basic Business Writing và Word 97/98.

Phân tích công việc

3. Mục đích của phân tích công việc

3-3 . Những tiêu chuẩn công việc

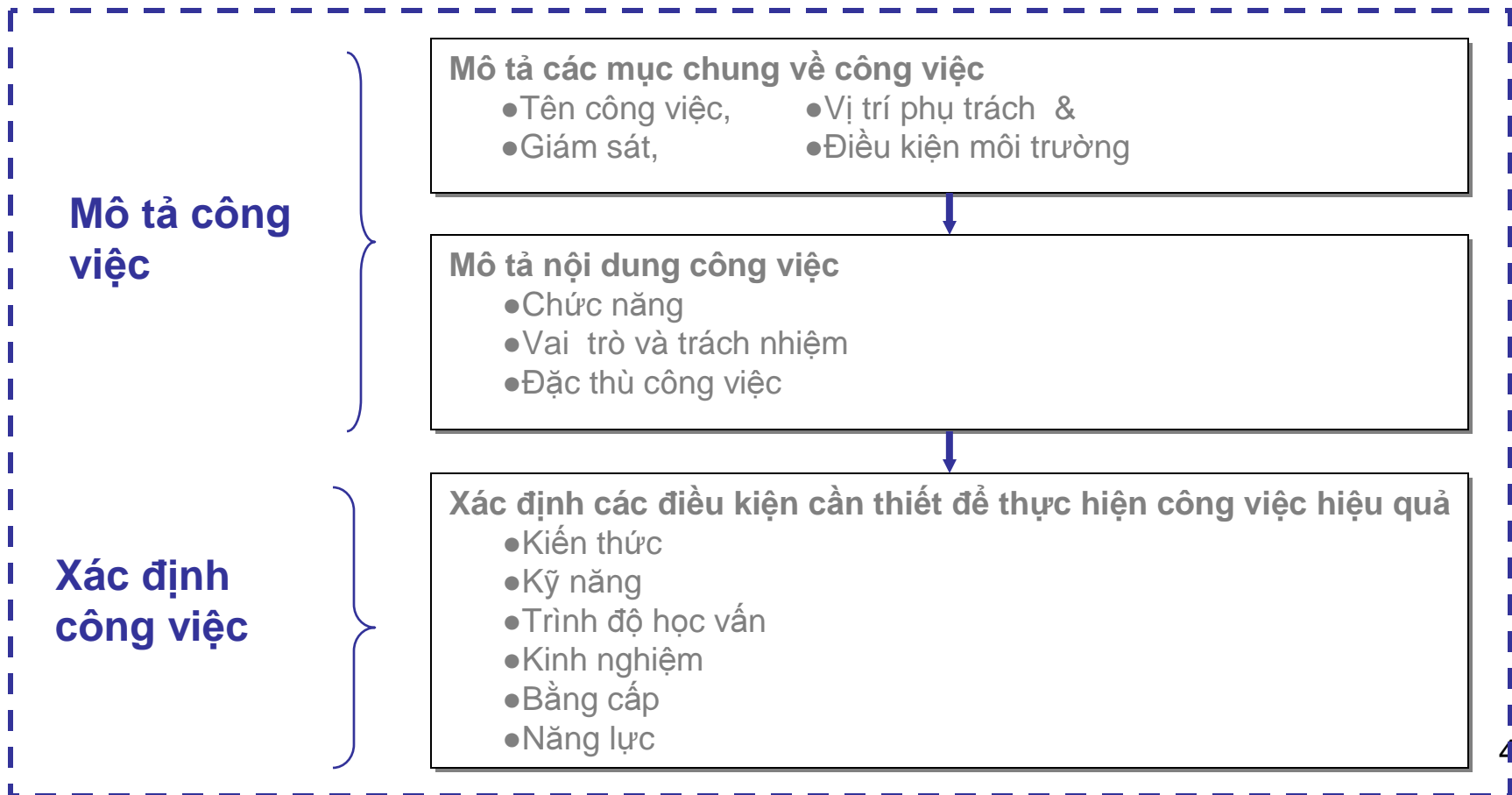
Tiêu chuẩn công việc bao gồm Mô tả Công việc và Yêu cầu Công việc. Do đó, tiêu chuẩn công việc không chỉ là một bản mô tả công việc mà còn là một công cụ quan trọng trong quá trình thu thập, để lưu giữ lại những tiêu chuẩn cần thiết đối với người thực hiện công việc và giúp cho việc đánh giá xem liệu ứng viên đó có đạt yêu cầu hay không.

Bảng 3: quy trình điền vào bảng Tiêu chuẩn Công việc. Chúng ta có thể định nghĩa nội dung công việc và những điều kiện cần thiết để hoàn thành toàn bộ công việc bằng cách sử dụng bảng Tiêu chuẩn Công việc (xem bảng 3).

Phân tích công việc

3. Mục đích của phân tích công việc

3-4 . Quy trình làm rõ Tiêu chuẩn Công việc (Hình 3)



Phân tích công việc

4. Bảng mẫu các tiêu chuẩn công việc

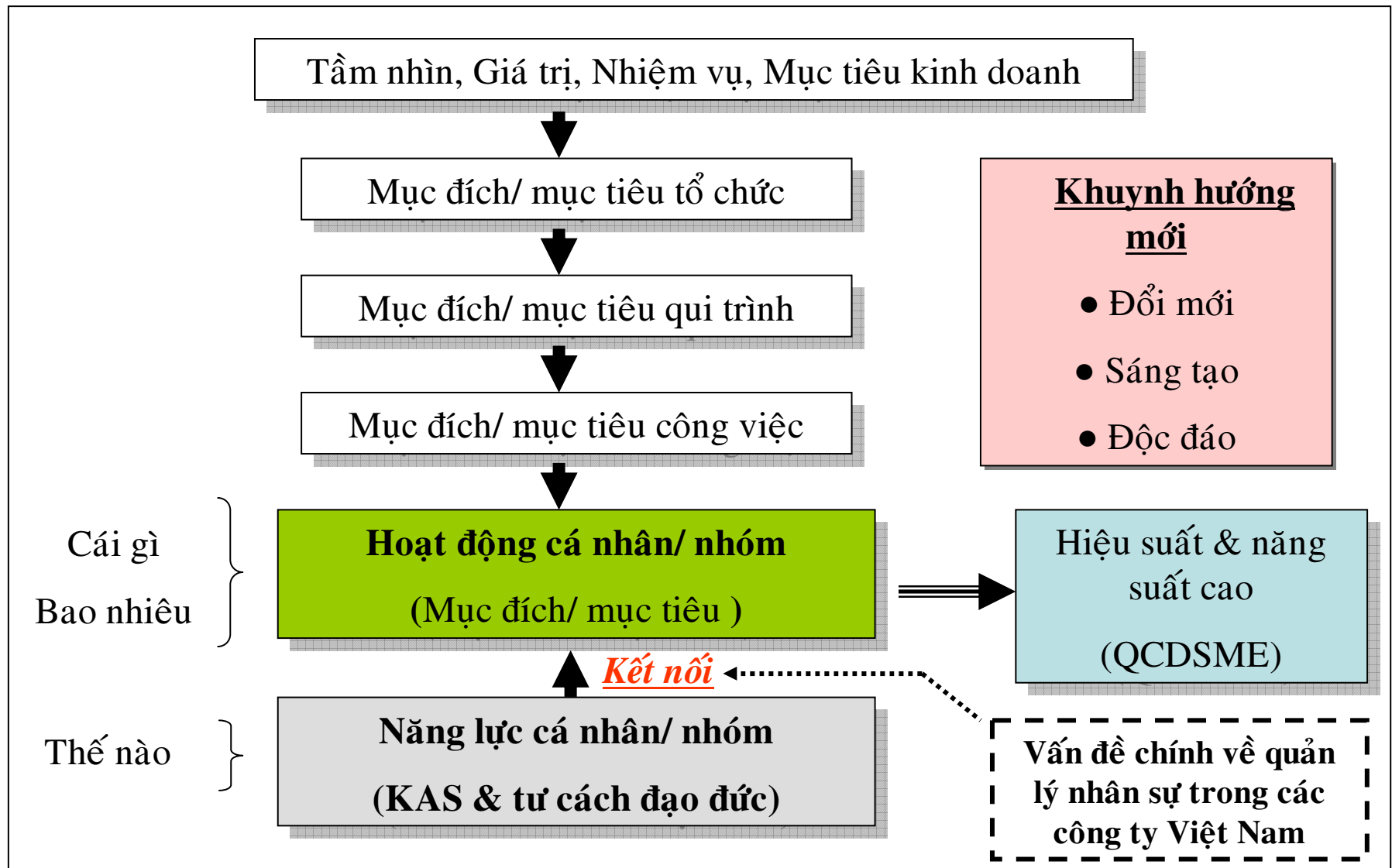
<u>Mô tả công việc</u>	
•Tên công việc:	
•Báo cáo cho:	
•Giám sát:	
•Điều kiện môi trường :	
•Chức năng:	
•Vai trò và trách nhiệm:	
•Đặc thù công việc:	<u>Lưu lượng Công việc</u>
<u>Chi tiết công việc</u>	
•Kiến thức/ Kỹ năng :	
•Trình độ học vấn:	
•Kinh nghiệm :	
•Bằng cấp/ Năng lực:	

QUẢN TRỊ NĂNG LỰC

Giải pháp là sự liên kết giữa
kết quả công việc và năng lực

Tiến sĩ Shinichiro Kawaguchi

Vấn đề chính về quản lý nhân sự (HRM) trong các công ty Việt Nam



Năng lực là gì?

- Năng lực là khả năng của cá nhân được biểu hiện qua hiệu quả công việc.

--- Nhìn từ góc độ năng lực dựa theo kết quả

- Năng lực được định nghĩa là hành vi thể hiện ra bên ngoài của một người. Một cá nhân ở một vị trí nào đó trong tổ chức cần phải có một số năng lực nhất định để thực hiện có hiệu quả vai trò/ trách nhiệm của mình.

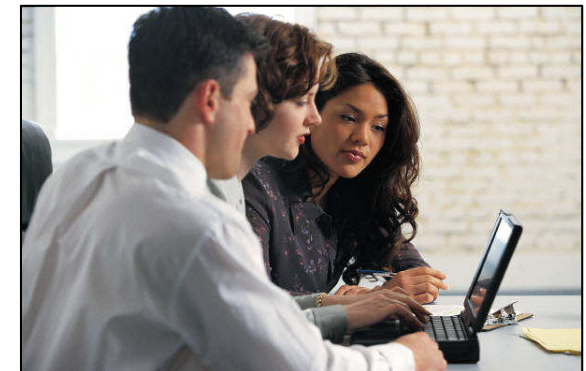
--- Nhìn từ góc độ năng lực dựa theo năng suất

- Một bộ năng lực đầy đủ cho một vai trò cá nhân bao gồm kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, và những tính năng mà người này phải thể hiện trong lúc thực hiện công việc của mình có năng suất và có hiệu quả.

--- Nhìn từ góc độ năng lực dựa theo cách thực hiện công việc



Làm thế nào để phát triển năng lực cư xử, Hội đồng Anh, tháng 8, 2004.



Có nhiều loại năng lực khác nhau?

- Có nhiều loại năng lực khác nhau từ các tổ chức khác nhau, ví dụ:

Loại - I: Trung Tâm Phát Triển Quản Lý Wellington, Anh Quốc

Năng lực tổ chức, năng lực hệ thống công việc (**Job Family Competencies**),
năng lực công việc cụ thể (**Job Specific Competencies**).

Loại - II: Cơ Quan Hàng Không và Vũ Trụ Hoa Kỳ (NASA)

Năng lực kinh doanh, năng lực kỹ thuật, năng lực hoàn thành nhiệm vụ,
năng lực khoa học và năng lực cơ khí.

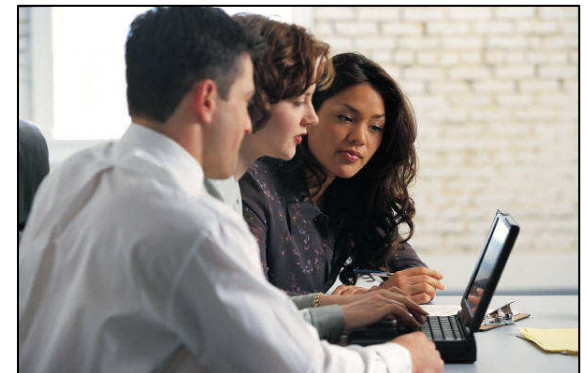
Loại - III: Hội thảo quản lý nguồn nhân lực dựa theo năng lực lần 2 tại Ấn Độ

Năng lực quản lý và năng lực chức năng

Loại - IV: Hội Đồng Anh, Anh Quốc

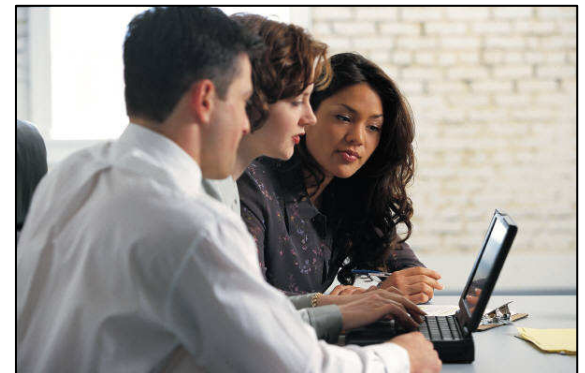
Năng lực cư xử

= Có nhiều loại năng lực =



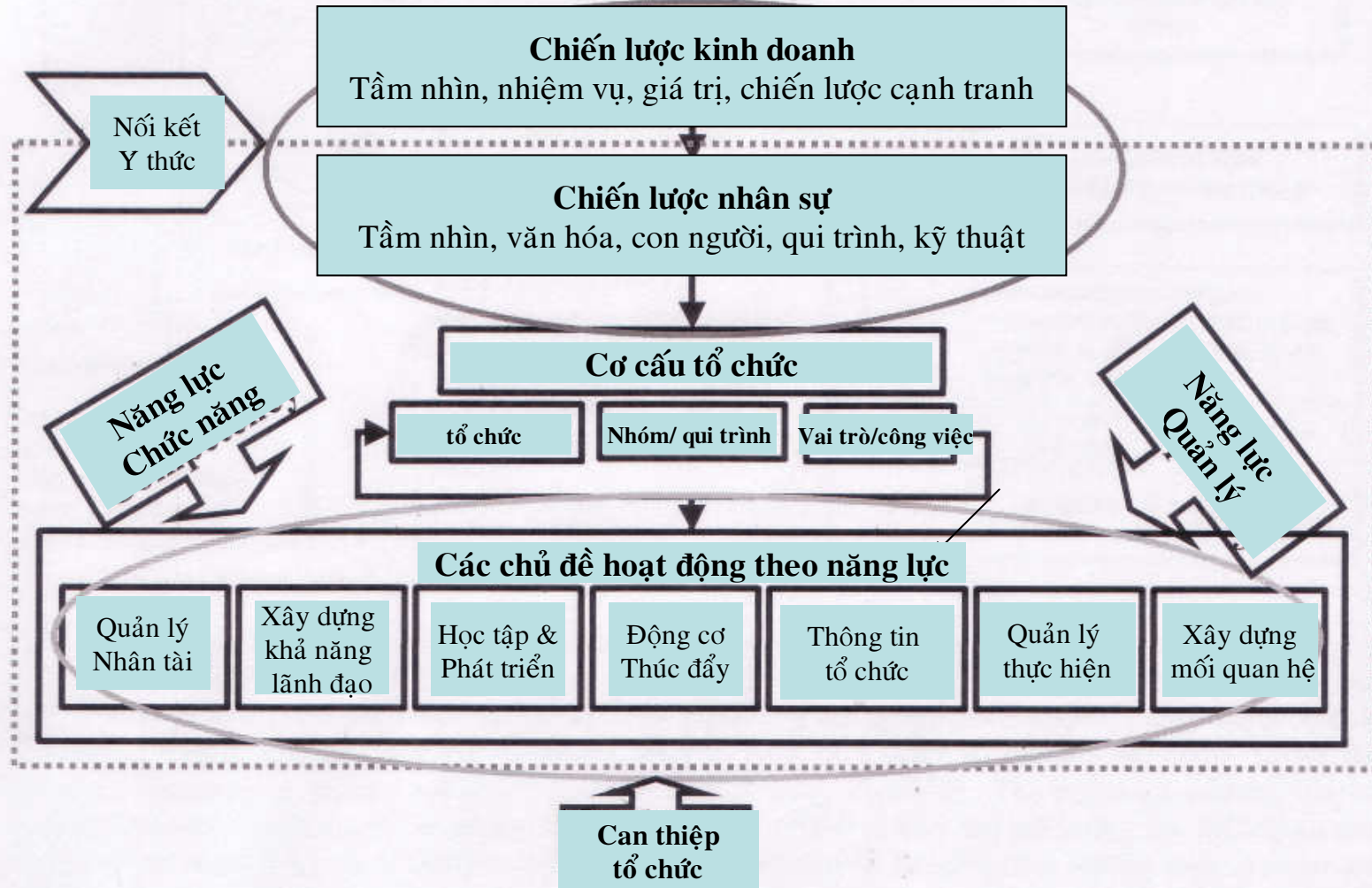
Mô hình năng lực là gì?

- Mô hình năng lực là danh sách tất cả các năng lực cần có để hoàn thành công việc cụ thể trong một tổ chức cụ thể. Mô hình năng lực bao gồm
 - Hướng dẫn thực hành cho người nắm giữ công việc
 - Tiêu chuẩn hóa các việc như tuyển chọn nhân sự, sự kế thừa nối tiếp, kế hoạch, huấn luyện, đánh giá công việc, luân chuyển công việc, lên chức, xuống chức, v.v...



Hội thảo về quản lý nguồn nhân lực dựa theo năng lực

25-26/08, Bombay, Ấn Độ



Bằng cách nào mô hình năng lực làm tăng giá trị?

- Sử dụng mô hình năng lực để làm tăng giá trị cho tổ chức bằng nhiều cách.

Mô hình năng lực

- Tăng cường các năng lực **cần thiết trong tương lai**
- Cung cấp một bức tranh rõ ràng về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, và những tính năng cần thiết khác để nhân viên thực hiện công việc có hiệu quả và hiệu suất.
- Là công cụ giá trị hỗ trợ qui trình lập kế hoạch nguồn nhân lực, kế hoạch nghề nghiệp, và bảo đảm cho sự thành công lâu dài
- Là đơn vị đo lường giá trị của tổ chức và năng lực nòng cốt.
- Giúp xác định khả năng. Xác định năng lực có thể nhận ra khả năng lập kế hoạch.

Bản thân khả năng thì không thể nhìn thấy, nhưng các hoạt động thì có thể nhìn thấy

Bằng cách sử dụng mô hình năng lực, chúng ta có thể xác định rõ khả năng làm việc của nhân viên.

Các bước xây dựng mô hình năng lực

- Có 9 bước xây dựng mô hình năng lực

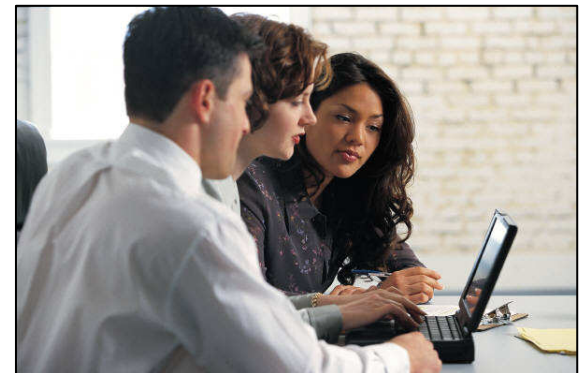
BƯỚC 1: Xây dựng hệ thống công việc trong tổ chức thông qua việc phân tích công việc trong toàn công ty có quan tâm đến Tầm nhìn, Giá trị, Nhiệm vụ, và mục tiêu kinh doanh.

BƯỚC 2: Nhận ra và định rõ năng lực (*Theo loại*, và những năng lực cụ thể chi tiết theo từng loại) gắn kết với vai trò/ trách nhiệm (mục đích/ mục tiêu, KPI) trong hệ thống công việc. Bốn yếu tố trong Balanced Scorecard; Tài chính, Khách hàng, Quy trình nội bộ, Học hỏi & Phát triển đều ảnh hưởng tới tiêu phát triển hiệu quả làm việc/ năng suất trong công ty.

BƯỚC 3 : Xác định cấp độ và ví dụ (examples) cho từng năng lực.

BƯỚC 4 : Tạo ra *Từ Điển Năng Lực* (competency dictionary)

bao gồm tất cả các năng lực.



Các bước xây dựng mô hình năng lực

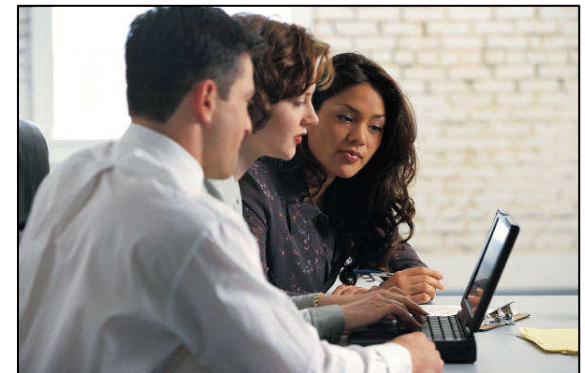
Bước 5 : Chỉ định năng lực cần thiết cho từng vị trí trong hệ thống công việc.

Bước 6 : Ở mỗi vị trí, quyết định cấp độ năng lực để có thể thực hiện công việc theo yêu cầu.

Bước 7 : Đánh giá người đảm nhiệm vị trí theo cấp độ năng lực yêu cầu.

Bước 8 : Phân tích tất cả kết quả đánh giá.

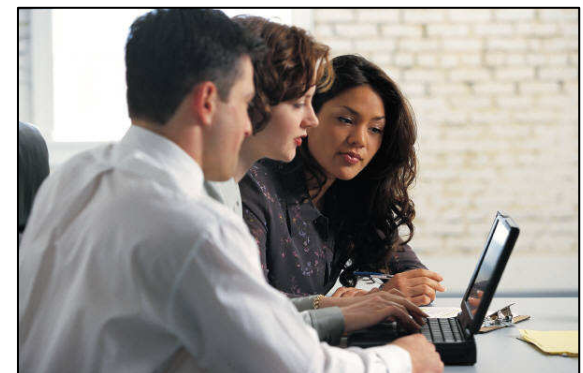
Bước 9 : Xây dựng kế hoạch theo nhóm và cá nhân.



Các loại năng lực trong *Từ điển năng lực*

- Văn phòng Trẻ em và Gia đình, Hoa Kỳ.
 - Lãnh đạo tổ chức
 - Ra quyết định
 - Giao tiếp với con người
 - Ấn tượng cá nhân (Personal Effectiveness)
 - Truyền đạt thông tin
 - Quản lý
 - Nhạy bén công việc (business acumen)

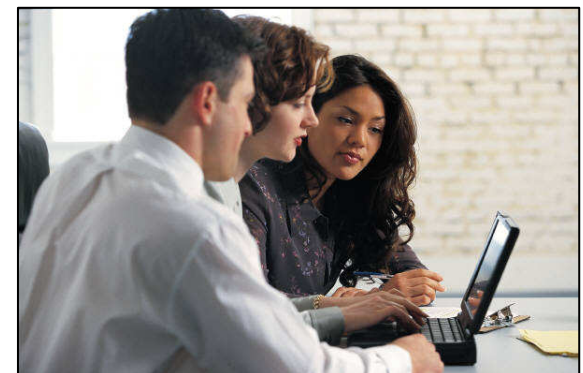
<http://www.goer.state.ny.us/workforce/agencyinitiatives/ocfcompetencieschart.html>



Các loại năng lực trong *Từ điển năng lực*

- Bang Michigan, Hoa Kỳ.
 - Ấn tượng cá nhân
 - Truyền đạt thông tin
 - Định hướng kết quả
 - Phát triển lực lượng lao động
 - Phát triển qui trình công việc
 - Kiến thức chuyên môn

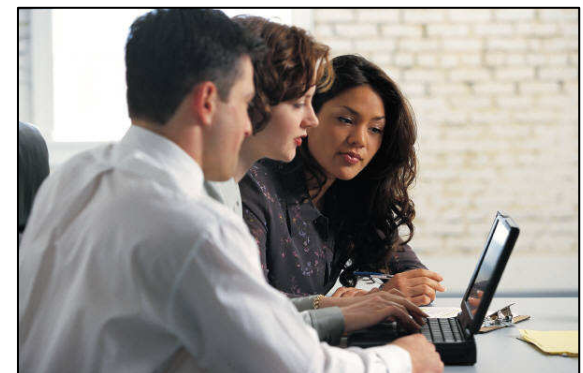
<http://www.state.mi.us/mdcs/OPE/group3report.html>



Các loại năng lực trong *Từ điển năng lực*

- Bang Washington, Hoa Kỳ.
 - Truyền đạt thông tin
 - Ra quyết định
 - Kỹ năng giao tiếp
 - Lãnh đạo
 - Hoạch định chiến lược
 - Quản lý nguồn nhân lực
 - Quản lý chương trình/ dự án
 - Quản lý tài chính
 - Năng lực kỹ thuật
 - Giao tiếp với môi trường bên ngoài
 - Quản lý đổi mới và thay đổi
 - Định hướng học tập và thành đạt

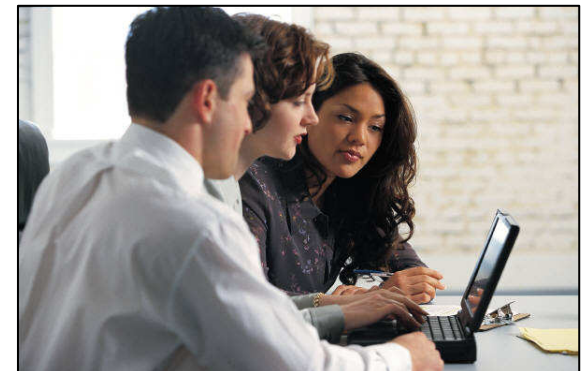
<http://hr.dop.wa.gov/workforceplanning/mgmtcomp.html>



Các loại năng lực trong *Từ điển năng lực*

- Văn phòng quản lý nhân sự Hoa Kỳ, tại Hòa Kỳ.
 - Lãnh đạo thay đổi
 - Lãnh đạo con người
 - Định hướng kết quả
 - Nhạy bén công việc
 - Xây dựng liên kết/ truyền thông

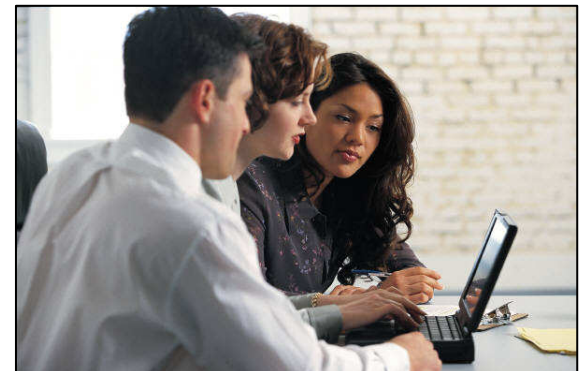
<http://www.opm.gov/ses/define.html>



Các loại năng lực trong *Từ điển năng lực*

- Ủy Ban Dịch Vụ Công, Canada
 - Năng lực trí tuệ
 - Năng lực xây dựng tương lai
 - Năng lực quản lý
 - Năng lực tạo mối quan hệ
 - Năng lực cá nhân

http://psc-cfp.gc.ca/cap/03/mgnarr_e.html#



Các loại năng lực trong *Từ điển năng lực*

- Chính quyền Miền Bắc, Úc
 - Kiến thức tổ chức
 - Suy nghĩ và hoạch định chiến lược
 - Kỹ năng giao tiếp
 - Phát triển con người
 - Quản lý nguồn lực
 - Quản lý thay đổi
 - Truyền đạt thông tin
 - Lãnh đạo/ tự quản lý

<http://www.nt.gov.au/ocpe/documents/publications/>

[hr-info-series/infoseries13.html](http://www.nt.gov.au/ocpe/documents/publications/hr-info-series/infoseries13.html)



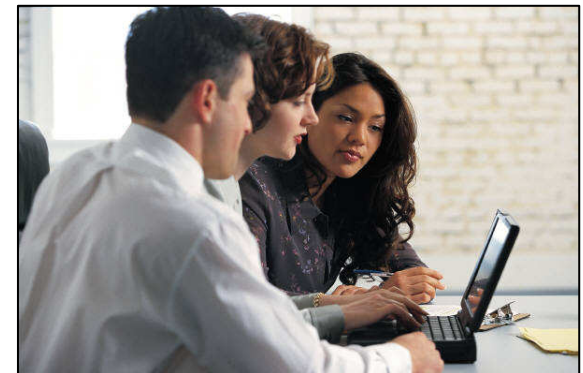
Các loại năng lực trong *Từ điển năng lực*

● Bang New York: Bộ phận Dịch Vụ Dân Sự (Department of Civil Service), Văn phòng Thống đốc, Hoa Kỳ - I

- Năng lực giải trình (Accountability)
- Tư duy phân tích
- Xây dựng niềm tin
- Quản lý thay đổi
- Huấn luyện
- Trao đổi thông tin bằng lời nói
- Trao đổi thông tin bằng văn bản
- Quản lý xung đột
- Liên tục học hỏi
- Cải tiến liên tục
- Ra quyết định
- Quan tâm đến khách hàng
- Ủy quyền
- Giúp người khác phát triển
- Khả năng cảm xúc

<http://www.cs.state.ny.us/announ/mainpages/>

[Prom%20Test%20Bat%20Guide/](#)



Các loại năng lực trong *Từ điển năng lực*

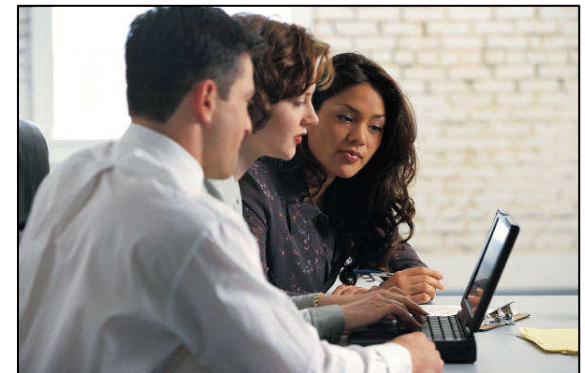
• Bang New York: Bộ phận Dịch Vụ Dân Sự (Department of Civil Service), Văn phòng Thống đốc, Hoa Kỳ - II

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Trao quyền cho người khác | <input type="checkbox"/> Tiên phong |
| <input type="checkbox"/> Quan tâm đến xác minh, chứng minh | <input type="checkbox"/> Tự chủ |
| <input type="checkbox"/> Tạo điều kiện thuận lợi | <input type="checkbox"/> Quản lý tài chính |
| <input type="checkbox"/> Khả năng linh hoạt | <input type="checkbox"/> Đạt kết quả |
| <input type="checkbox"/> Sáng kiến | <input type="checkbox"/> Ảnh hưởng đến người khác |
| <input type="checkbox"/> Đổi mới | <input type="checkbox"/> Kỹ năng giao tiếp |
| <input type="checkbox"/> Lắng nghe | <input type="checkbox"/> Quản lý công việc |
| <input type="checkbox"/> Duy trì uy tín cá nhân/ | |

đạt tiêu chuẩn đạo đức

<http://www.cs.state.ny.us/announ/mainpages/>

[Prom%20Test%20Bat%20Guide/](http://www.cs.state.ny.us/announ/mainpages/Prom%20Test%20Bat%20Guide/)



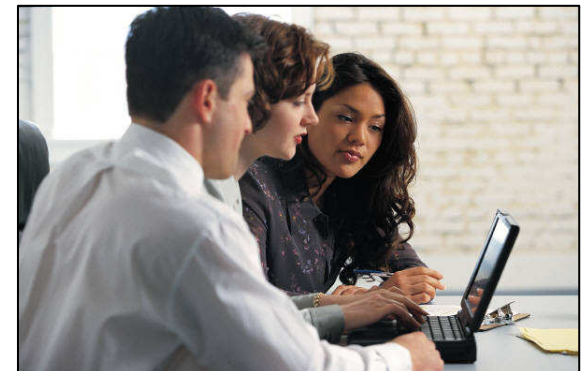
Các loại năng lực trong *Từ điển năng lực*

● Bang New York: Bộ phận Dịch Vụ Dân Sự (Department of Civil Service), Văn phòng Thống đốc, Hoa Kỳ - III

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Quản lý rủi ro | <input type="checkbox"/> Đàm phán |
| <input type="checkbox"/> Thông tin tổ chức | <input type="checkbox"/> Làm việc nhóm |
| <input type="checkbox"/> Kỹ năng chính trị | <input type="checkbox"/> Quản lý dự án |
| <input type="checkbox"/> Hướng dẫn | <input type="checkbox"/> Hỗ trợ động viên |
| <input type="checkbox"/> Giải quyết vấn đề | <input type="checkbox"/> Tư duy hệ thống |
| <input type="checkbox"/> Kỹ năng chuyên môn | <input type="checkbox"/> Sử dụng và quản lý công nghệ |
| <input type="checkbox"/> Tư duy chiến lược | <input type="checkbox"/> Đánh giá và cân bằng các giá trị |
| <input type="checkbox"/> Tầm nhìn | |

<http://www.cs.state.ny.us/announ/mainpages/>

[Prom%20Test%20Bat%20Guide/](http://www.cs.state.ny.us/announ/mainpages/Prom%20Test%20Bat%20Guide/)



Từ điển năng lực : Ví dụ 1

- Từ điển năng lực cơ sở của Hội đồng Anh

Version: 19/08/2004.

Loại năng lực : Định Hướng Dịch Vụ Khách Hàng

Định nghĩa		Tại sao quan trọng?	
Định hướng dịch vụ khách hàng là sự sẵn lòng và khả năng cung cấp dịch vụ chất lượng cao, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.		Trong phần này từ “khách hàng” chỉ cả khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài. Điều này giúp hiểu đầy đủ nhu cầu của khách hàng nhằm phát triển và cung cấp dịch vụ thích hợp.	
Cấp độ 1 (Cung cấp dịch vụ)	Cấp độ 2 (Làm tăng giá trị)	Cấp độ 3 (Chú tâm vào nhu cầu tiềm ẩn)	Cấp độ 4 (Phục vụ lợi ích lâu dài)
<input type="checkbox"/> Cập nhật thông tin mới nhất cho khách hàng. <input type="checkbox"/> Hành động nhanh chóng bảo đảm rằng những vấn đề của khách hàng đã được giải quyết. <input type="checkbox"/> Tự bản thân lúc nào cũng sẵn sàng phục vụ khách hàng. <input type="checkbox"/> Giao tiếp tốt với tất cả khách hàng. <input type="checkbox"/> Hãy hiểu rằng mỗi khách hàng mỗi khác <input type="checkbox"/> Cung cấp cái khách hàng cần chứ không phải cái mà nhân viên nghĩ khách hàng cần.	<input type="checkbox"/> Nghĩ về khách hàng khi làm công việc hàng ngày. <input type="checkbox"/> Tự hỏi “làm thế nào để nâng cao giá trị gia tăng cho khách hàng?” <input type="checkbox"/> Lúc nào cũng có hình ảnh khách hàng trong đầu khi ra quyết định. <input type="checkbox"/> Lấy làm tự hào trong việc cung cấp sản phẩm dịch vụ chất lượng cao. <input type="checkbox"/> Nghiên cứu cách cung cấp dịch vụ và giải pháp cho những vấn đề.	<input type="checkbox"/> Bỏ thời gian hỏi và hiểu nhu cầu thật sự và tiềm năng của khách hàng, sâu hơn những gì đã đề cập trước đó. <input type="checkbox"/> Thiết lập hệ thống thu nhận phản hồi từ khách hàng <input type="checkbox"/> Tập trung nguồn lực ưu tiên cho những khu vực hay nhóm khách hàng thiết yếu nhưng không thiên vị.	<input type="checkbox"/> Luôn luôn làm việc sát sao với khách hàng, luôn nghĩ đến nhu cầu khách hàng hành động vì lợi ích lâu dài của họ <input type="checkbox"/> Giúp khách hàng hướng đến tương lai. Giúp họ hiểu những vấn đề vượt trên công việc thường ngày của họ.

Từ điển năng lực: Ví dụ 2

- Từ điển năng lực cơ sở của Hội đồng Anh

Version: 19/08/2004.

Loại năng lực: Làm cho người ta có trách nhiệm

Định nghĩa		Tại sao quan trọng?	
<p>Làm cho người ta có trách nhiệm là khả năng truyền đạt một cách rõ ràng về những điều cần phải đạt được, tiêu chuẩn, thời gian, ngân sách, và làm rõ trách nhiệm của họ.</p>		<p>Quan trọng bởi vì nó bảo đảm rằng công việc của cá nhân hay nhóm hỗ trợ /góp phần vào sự thành công của mục tiêu chiến lược. Nó quản lý công việc theo mục tiêu & phương pháp đã thống nhất trước đó, và xử lý một cách nhanh chóng và hiệu quả những phần việc không tốt.</p>	
Cấp độ 1 (Hướng dẫn)	Cấp độ 2 (Tiêu chuẩn cao)	Cấp độ 3 (Làm cho người ta có trách nhiệm)	Cấp độ 4 (Xử lý những vấn đề có tính chất dài hạn)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hướng dẫn rõ ràng và cho người ta biết mình mong đợi gì ở họ. <input type="checkbox"/> Chấp nhận trách nhiệm về các hoạt động của mình. Tự đặt giới hạn cho các hành vi cư xử. <input type="checkbox"/> Không ép buộc hay quấy rầy và không tha thứ cho những hành vi không thích hợp đối với những người khác. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yêu cầu kết quả cao từ người khác bằng cách làm gương. <input type="checkbox"/> Quản lý các hoạt động theo tiêu chuẩn và khung thời gian rõ ràng, đưa ra những phản hồi thích hợp khi có yêu cầu. <input type="checkbox"/> Giúp bắt đầu lại khi xảy ra thất bại. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Làm cho người ta có trách nhiệm với hành động của mình. <input type="checkbox"/> Thách thức mọi người một cách công khai và có tính xây dựng về các vấn đề trong công việc, tùy theo công ty nhưng phải công bằng. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Xử lý những vấn đề có tính chất dài hạn trong hoạt động, sa thải những người hoạt động kém nếu cần thiết. <input type="checkbox"/> Thông báo rõ ràng các hệ quả, ví dụ, “Nếu anh không đạt mục tiêu này, thì điều này sẽ xảy ra”. <input type="checkbox"/> Cung cấp những hướng dẫn và phê bình hay lời khuyên có tính xây dựng.

Từ điển năng lực: Ví dụ 2

- Từ điển năng lực cư xử của Hội đồng Anh

Version: 19/08/2004.

Loại năng lực: Làm việc nhóm

Định nghĩa`		Tại sao quan trọng?	
Làm việc nhóm là hoạt động mang tính hợp tác, xuyên qua các rào cản văn hóa & tổ chức để đạt được mục tiêu chung.		Tổ chức của chúng ta hoạt động thông qua các phòng ban, tổ chức và văn hóa. Nhân viên phải làm việc hợp tác với nhau, chia sẻ kinh nghiệm, chia sẻ đầy đủ thông tin, phá bỏ rào cản giữa các phòng ban.	
Cấp độ 1 (Hợp tác làm việc)	Cấp độ 2 (Liên quan đến người khác)	Cấp độ 3 (Xây dựng nhóm)	Cấp độ 4 (Tạo ra cách làm việc nhóm)
<input type="checkbox"/> Sẵn sàng hợp tác. <input type="checkbox"/> Không ngại xin lời khuyên từ người khác. <input type="checkbox"/> Bỏ thêm công sức khi cần để giúp đỡ người khác. <input type="checkbox"/> Hiểu rằng cách hoàn thành công việc của các phòng ban, tổ chức là không giống nhau.	<input type="checkbox"/> Chủ động liên kết các thành viên có những hoàn cảnh khác nhau vào trong các hoạt động của nhóm. <input type="checkbox"/> Lợi dụng những kỹ năng và ý kiến khác nhau. <input type="checkbox"/> Bỏ thời gian giúp người khác suy nghĩ về các vấn đề. <input type="checkbox"/> Hãy phát biểu một cách tích cực về người khác <input type="checkbox"/> Bỏ thời gian học hỏi và tìm hiểu các tổ chức khác, văn hóa khác.	<input type="checkbox"/> Chủ động chia sẻ thông tin và học hỏi cùng với đồng nghiệp <input type="checkbox"/> Xử lý xung đột hay vấn đề trong nhóm một cách tích cực và cởi mở. <input type="checkbox"/> Cung cấp thông tin phản hồi rõ ràng cho các thành viên trong nhóm. <input type="checkbox"/> Sử dụng hiểu biết về những mối quan tâm khác nhau của các thành viên trong nhóm để đạt được kết quả tích cực. <input type="checkbox"/> Sử dụng khả năng cảm xúc để hiểu động lực của nhóm và để hài hòa và điều phối nguồn lực của nhóm.	<input type="checkbox"/> Tạo ra cơ hội mới cho thành viên làm việc với nhau, phá bỏ những rào cản ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhóm. <input type="checkbox"/> Thách thức mọi người cùng làm việc <input type="checkbox"/> Mô hình để hợp tác. <input type="checkbox"/> Trao thời gian và nguồn lực cho các dự án nhóm.

Từ điển năng lực: Ví dụ 2

- Từ điển năng lực cơ sở của Hội đồng Anh

Version: 19/08/2004.

Loại năng lực: Khả năng linh hoạt

Định nghĩa		Tại sao quan trọng?	
<p>Khả năng linh hoạt là khả năng phù hợp với công việc trong nhiều môi trường khác nhau, đồng nghiệp khác nhau, và nhóm khác nhau. Nó là khả năng suy nghĩ độc lập, không bị bối rối hay dừng lại vì những tác động không mong muốn.</p>		<p>Khả năng này cần thiết để đáp ứng lại những nhu cầu khác nhau và thay đổi liên tục và để hoàn thành các loại công việc hiện tại và trong tương lai. Khả năng uyển chuyển trong việc hiểu luật lệ, thủ tục, chính sách là cần thiết để mang đến dịch vụ phù hợp với nhu cầu từng địa phương.</p>	
Cấp độ 1 (Khả năng linh hoạt)	Cấp độ 2 (Áp dụng thủ tục một cách uyển chuyển)	Cấp độ 3 (Điều chỉnh phương pháp/ cách tiếp cận)	Cấp độ 4 (Tạo ra văn hóa tổ chức)
<p><input type="checkbox"/> Chứng tỏ sẵn sàng thay đổi ý kiến hay nhận thức, căn cứ vào những thông tin hay bằng chứng mới.</p> <p><input type="checkbox"/> Cởi mở đối với những ý tưởng mới và lắng nghe quan điểm của người khác.</p>	<p><input type="checkbox"/> Áp dụng nguyên tắc hay thủ tục một cách uyển chuyển, tùy theo hoàn cảnh của từng người, để hoàn thành công việc hiệu quả hơn.</p> <p><input type="checkbox"/> Phản ứng tích cực đối với sự thay đổi của môi trường.</p> <p><input type="checkbox"/> Vẫn giữ sự tập trung khi đối mặt với sự cạnh tranh.</p> <p><input type="checkbox"/> Điều chỉnh hợp lý bảo đảm hiệu quả cao nhất và động viên được mọi người.</p>	<p><input type="checkbox"/> Nhận biết phương pháp thực tế để hoàn thành công việc nhanh hơn và hiệu quả hơn.</p> <p><input type="checkbox"/> Kết hợp tầm nhìn dài hạn và lý lẽ bình thường để hiểu và thực hiện chính sách.</p> <p><input type="checkbox"/> Cảm thấy thoải mái với sự thay đổi.</p>	<p><input type="checkbox"/> Thay đổi kế hoạch tổng thể, mục tiêu hay dự án để phù hợp với tình hình.</p> <p><input type="checkbox"/> Tạo ra và hỗ trợ tính linh hoạt bằng cách đưa ra những thủ tục bảo đảm sự thay đổi nhanh chóng và khuyến khích sự linh hoạt của mọi người.</p>

Phụ lục

Quản lý & phát triển kết quả
thực hiện công việc/năng lực

Tiến sĩ Shinichiro Kawaguchi

Bảng điều tra cấp độ tổ chức 1: Bản đồ quan hệ

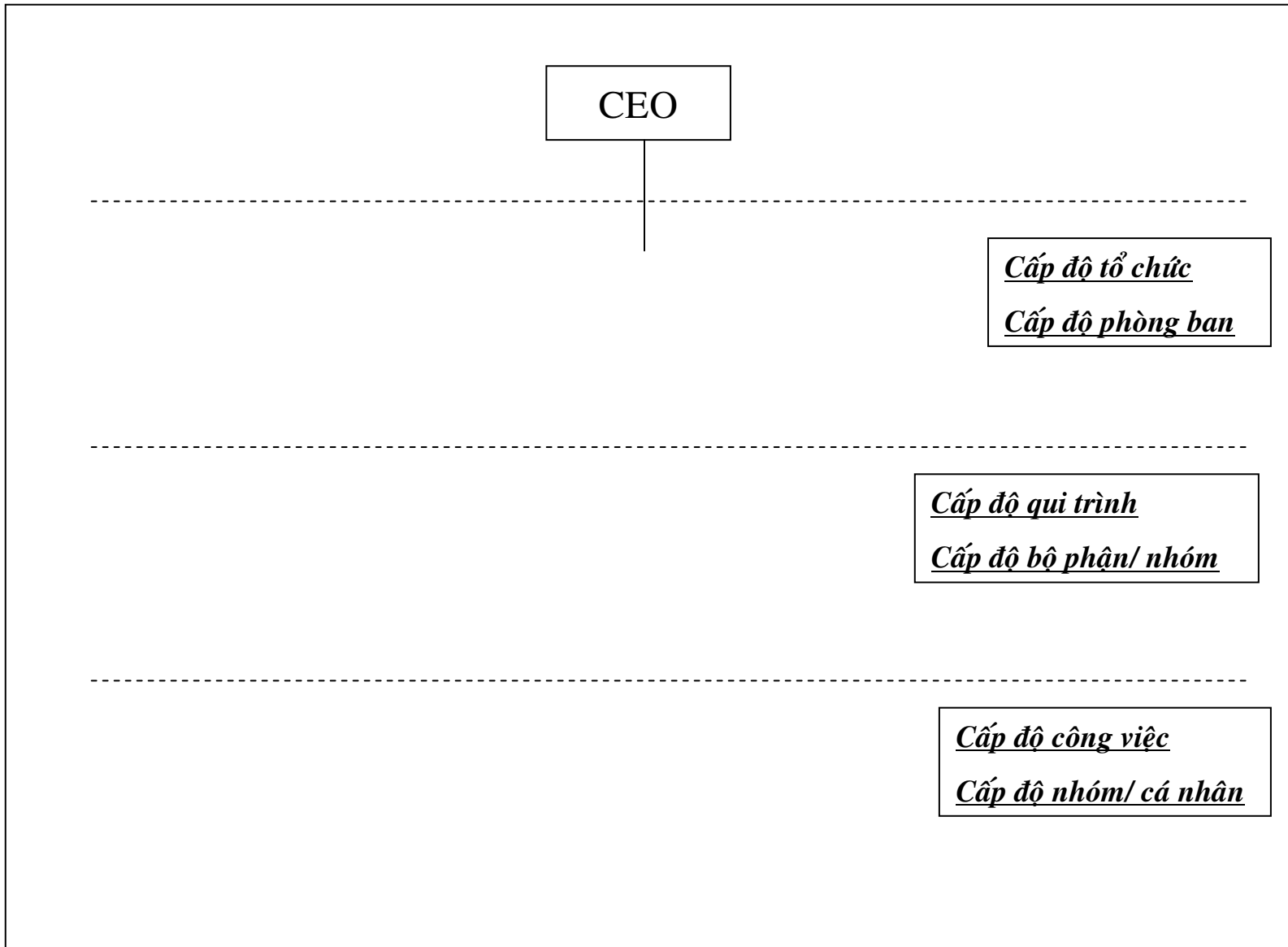
1. Tâm nhìn & giá trị

2. Nhiệm vụ

3. Mục đích/ mục tiêu kinh doanh (kế hoạch kinh doanh trung/ dài hạn)

4. Mục đích/ mục tiêu kinh doanh (kế hoạch kinh doanh ngắn hạn)

Bảng điều tra cấp độ tổ chức - 2 : Cơ cấu tổ chức



Điều tra cấp độ tổ chức - 10: Bảng phân tích và cải tiến tổ chức

Bộ phận kinh doanh :		Mục đích/ mục tiêu kinh doanh:						
Mục đích/ mục tiêu tổ chức	Kết quả công việc mục tiêu	Kết quả công việc thực tế	Sai khác	Ảnh hưởng của chênh lệch	Nguyên nhân của chênh lệch	Hành động/ giải pháp cải tiến tổ chức	Qui trình tác động đến chênh lệch	<i>P.</i>

(Phân tích sai biệt)

Bảng điều tra cấp độ qui trình - 1 : Bảng phân tích và cải tiến qui trình

Qui trình:		Mục đích/ mục tiêu tổ chức:						
Mục đích/ mục tiêu qui trình	Kết quả công việc mục tiêu	Kết quả công việc thực tế	Sai khác	Ảnh hưởng của sai khác	Nguyên nhân của sai khác	Hành động/ giải pháp cải tiến qui trình	Công việc tác động đến sai biệt khác	
								<i>P.</i>

Phân tích sai khác

Bảng điều tra cấp độ công việc - 2: Bảng phân tích và cải tiến công việc

Bộ phận phòng ban: _____ Mục đích/ mục tiêu kinh doanh: _____
 Người phụ trách: _____ Mục đích/ mục tiêu tổ chức : _____
 Duyệt: _____ Mục đích/ mục tiêu qui trình: _____
 Ngày: _____ Mục đích/ mục tiêu công việc: _____

Đơn vị:		Vai trò/ trách nhiệm của bộ phận/ nhóm:								
Mục đích/ mục tiêu của nhóm/ cá nhân	Kế quả công việc mục tiêu	Kết quả công việc thực tế	Sai khác	Ảnh hưởng của sai khác	<u>Nguyên nhân sai khác (đồng viên)</u>					
					PS	TS	FB	CQ	SK	CC

PS: Y/cầu công việc, TS: Hỗ trợ, FB: Phản hồi, CQ: Hệ quả, SK: kỹ năng/ kiến thức, CC: năng lực

(Phân tích sai khác)

Bảng điều tra cấp độ công việc - 3: Tiêu chuẩn công việc và đánh giá công việc

Bộ phận phòng ban: _____ **Mục đích/ mục tiêu kinh doanh:** _____
Người phụ trách: _____ **Mục đích/ mục tiêu tổ chức :** _____
Duyệt: _____ **Mục đích/ mục tiêu qui trình:** _____
Ngày: _____ **Mục đích/ mục tiêu công việc:** _____

vai trò	Mục tiêu		Độ khó	Mức độ hoàn thành	Kết quả	Nguyên nhân đạt kết quả	Điểm
	công việc	Mục tiêu					
			1,2,3	1,2,3,4			
			1,2,3	1,2,3,4			
			1,2,3	1,2,3,4			
Trung bình							
Tự đánh giá			Đánh giá bởi Sếp trực tiếp		Đánh giá bởi Sếp thứ hai		
Kết quả =			Kết quả =		Kết quả =		

Bảng điều tra cấp độ công việc - 4: Tiêu chuẩn năng lực và đánh giá năng lực

Bộ phận phòng ban: _____ **Mục đích/ mục tiêu kinh doanh:** _____
Người phụ trách: _____ **Mục đích/ mục tiêu tổ chức :** _____
Duyệt: _____ **Mục đích/ mục tiêu qui trình:** _____
Ngày: _____ **Mục đích/ mục tiêu công việc:** _____

Loại năng lực	Hành vi / thái độ biểu hiện theo loại năng lực	Độ khó	Kết quả	Mức độ hoàn thành	Tỉ trọng	Điểm
		1,2,3		1,2,3,4		
		1,2,3		1,2,3,4		
				1,2,3,4		
		1,2,3		1,2,3,4		
Tổng						

Tự đánh giá	Đánh giá bởi Sếp trực tiếp	Đánh giá bởi Sếp thứ hai
Kết quả =	Kết quả =	Kết quả =

Bảng điều tra cấp độ công việc - 5: Thiết kế huấn luyện năng lực/ công việc

Bộ phận phòng ban: _____ Mục đích/ mục tiêu kinh doanh: _____.

Người phụ trách: _____ Mục đích/ mục tiêu tổ chức : _____.

Duyệt: _____ Mục đích/ mục tiêu qui trình: _____.

Ngày: _____ Mục đích/ mục tiêu công việc: _____.

Chương trình cải tiến thực hiện công việc

Mục tiêu (Target Item)	Chương trình huấn luyện	Ưu tiên	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3	Off-JT	OJT

Chương trình cải tiến năng lực

Mục tiêu (Target Item)	Chương trình huấn luyện	Ưu tiên	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 1 2 3	Off-JT	OJT

Bảng thỏa thuận công việc/ năng lực (1)

<u>Mục đích/ mục tiêu công ty</u>	
Phòng/ ban:	Mục đích/ mục tiêu kinh doanh:
Người phụ trách:	Mục đích/ mục tiêu tổ chức:
Vai trò chính:	Mục đích/ mục tiêu qui trình
Ưu tiên:	Mục đích/ mục tiêu công việc
<u>Công việc/ năng lực cá nhân</u>	
Tiêu chuẩn công việc:	Các khoản mục mang tính thách thức của công việc:
Tiêu chuẩn năng lực:	Các khoản mục mang tính thách thức thuộc về năng lực:
Ngày hoàn thành :	Duyệt:

Bảng thỏa thuận công việc (2)

Kế hoạch phát triển cá nhân

Khóa huấn luyện (tại công ty) :

1).Cải tiến công việc

2).Cải tiến năng lực

Khóa huấn luyện (bên ngoài) :

1). Cải tiến công việc

2). Cải tiến năng lực