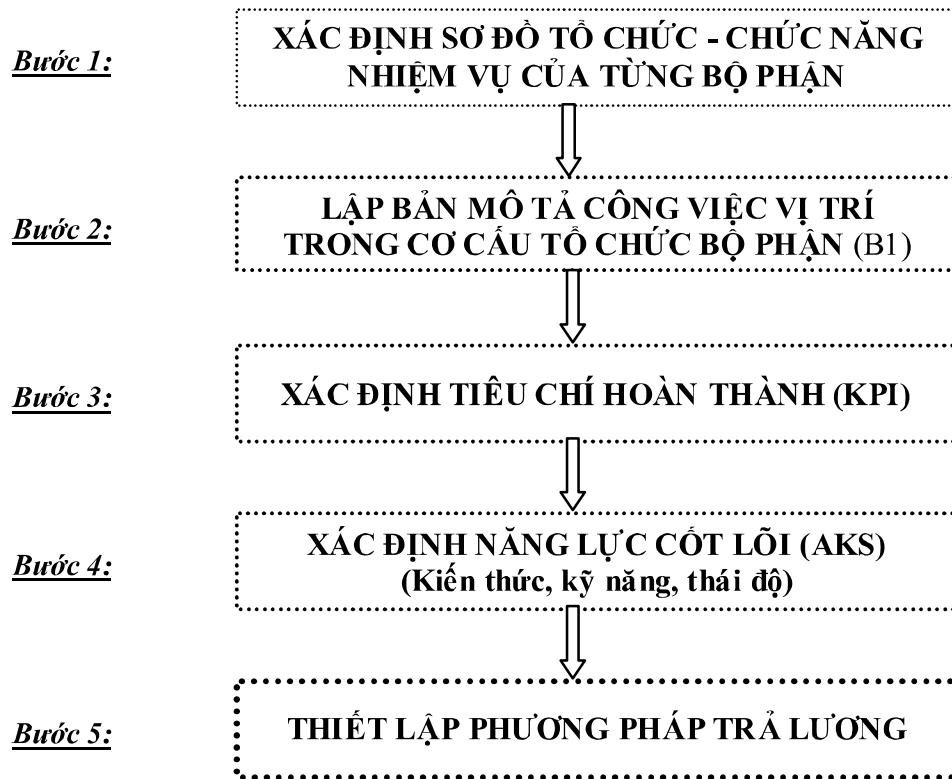


# CÁC BƯỚC THIẾT KẾ LƯƠNG THEO PHƯƠNG PHÁP 3P

## I. CÁC BƯỚC CỦA QUY TRÌNH:



## II. DIỄN GIẢI NỘI DUNG VÀ CÔNG CỤ THỰC HIỆN:

**1. Sơ đồ tổ chức – chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận** được đưa ra dựa trên lưu đồ (nếu ít việc và cùng chức năng thì gộp lại thành một phòng, nhiều việc phức tạp tách riêng).

**2. Lập bản mô tả cho từng vị trí trong sơ đồ đã được xác định ở B1:**

**a. Định nghĩa:** Là quá trình mô tả công việc (CV) dựa trên các thông tin đầy đủ và chính xác về công việc đó.

**b. Mục đích:**

- Người LĐ hiểu đúng và đủ về CV
- Phân công hiệu quả
- Thống nhất quy trình CV
- Cải tiến cơ cấu tổ chức
- Trả lương theo giá trị CV

**c. Giải thích các thuật ngữ liên quan:**

- *Công việc*: Một công đoạn nhất định trên luồng/quy trình công việc.
- *Vị trí*: Địa vị/chức danh của người đảm nhiệm một công việc.
- *Trách nhiệm*: Điều phải gánh vác/nhận lấy về mình một công việc nhất định (phản ánh kết quả công việc).
- *Nhiệm vụ*: Những việc phải làm để thực hiện trách nhiệm (phản ánh cách thức tiến hành CV)

**d. Công cụ thực hiện: Nội dung bản mô tả công việc:**

Vị trí công việc:

Báo cáo cho:

Người thực hiện:

Ngày...tháng...năm...:

**MỤC TIÊU CÔNG VIỆC:**

**TRÁCH NHIỆM:**

**QUYỀN HẠN:**

**CĂN CỨ XÁC ĐỊNH HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC:**

**TIÊU CHÍ NĂNG LỰC ĐỂ ĐẢM NHIỆM CÔNG VIỆC:**

1. *Kiên thức:*
2. *Về kỹ năng:*
3. *Thái độ:*

**CÁC MỐI QUAN HỆ TRONG CÔNG VIỆC:**

1. *Bên trong Công ty:*
2. *Bên ngoài Công ty:*

**ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC:**

**1. Xác lập tiêu chí hoàn thành (KPI) các công việc đưa ra ở bản mô tả:**

**a. Mục đích:**

- Xác định được mục tiêu này dành cho ai và ai phải chịu trách nhiệm:
  - o Khách hàng bên ngoài;
  - o Khách hàng nội bộ (các bộ phận trong công ty).
- Có cơ sở khoa học đánh giá kết quả CV.
- Trả lương theo thành tích.

**b. Giải thích thuật ngữ:**

- Tiêu chí hoàn thành gồm: Tiêu chí định tính và tiêu chí định lượng

**\* Tiêu chí định tính:**

CÁC BƯỚC THIẾT KẾ LƯƠNG THEO PHƯƠNG PHÁP 3P

Thuyttp-HR

- Chất lượng sản phẩm/dịch vụ
- Thái độ phục vụ
- Sự linh hoạt

**\* Tiêu chí định lượng:**

- Doanh số
- Lợi nhuận
- Năng suất
- Thời hạn/tiến độ
- Tỷ lệ hài lòng của khách hàng (%).

**c. Công cụ thực hiện:**

BẢNG THIẾT LẬP MỤC TIÊU							
3- 6 tháng ( từ ngày.....tháng....năm đến ngày....tháng...năm)							
NGƯỜI NHẬN MỤC TIÊU				NGƯỜI GIAO MỤC TIÊU			
Họ và tên:							
Vị trí:							
STT	Mục tiêu được giao	Tiêu chí	Trọng số	Mức độ hoàn thành			
				1	2	3	4
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
<b>TỔNG CỘNG</b>			100%				

**4. Năng lực cốt lõi để đảm nhiệm các công việc trong bản mô tả:**

**a. Mục đích:**

- Lập tiêu chí tuyển dụng
- Hoạch định/phát triển nguồn nhân lực
- Quy hoạch nhân sự kế thừa
- Trả lương theo năng lực và tiềm năng

**b. Giải thích thuật ngữ:**

- Kiến thức:
  - o Kiến thức được đào tạo
  - o Sự hiểu biết về công việc

- Kỹ năng: Sự điều luyện và thành thạo để thực hiện công việc
- Thái độ: Trách nhiệm, tổ chức, tinh thần làm tốt công việc được giao.

**c. Công cụ thực hiện:**

**BẢNG TIÊU CHÍ XÁC ĐỊNH NĂNG LỰC**

Vị trí:

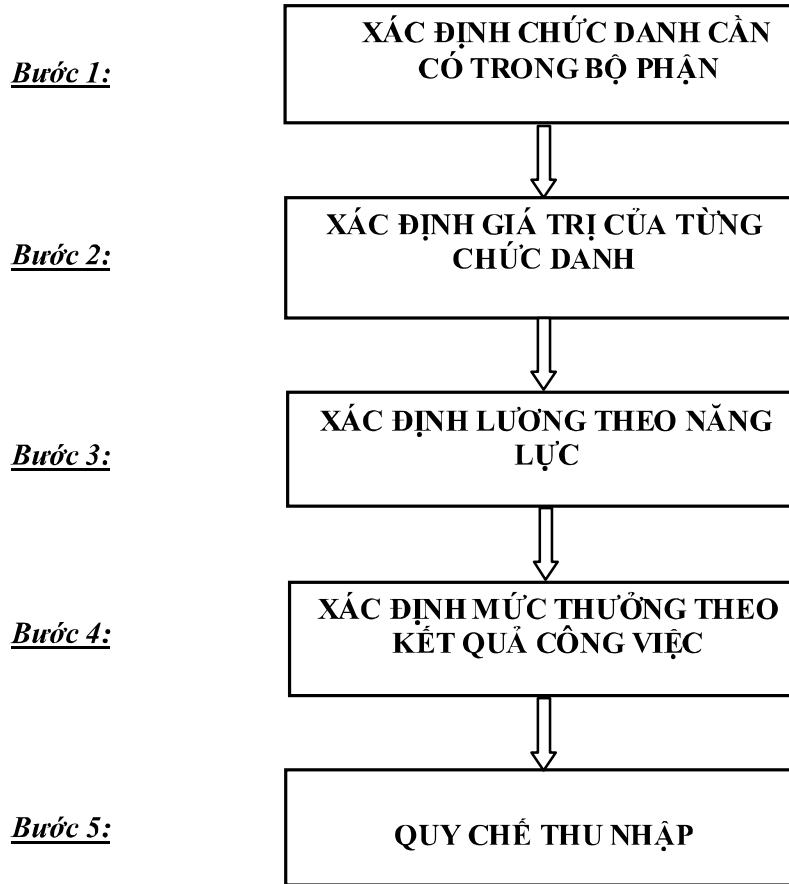
NHIỆM VỤ CHÍNH	KIẾN THỨC		KỸ NĂNG		THÁI ĐỘ/TỔ CHẤT	
	Tiêu chí	Cấp độ	Tiêu chí	Cấp độ	Tiêu chí	Cấp độ

***Cấp độ năng lực được hiểu như sau:***

Năng lực	Cấp độ mức			
	1 (Cơ bản)	2 (Trung cấp)	3 (Nâng cao)	4 (Thành thạo)
Kiến thức	Hiểu biết cơ bản về CV	Hiểu biết đầy đủ về CV	Hiểu biết chuyên sâu về CV	Hiểu biết sâu về CV và rộng đến các lĩnh vực liên quan
Kỹ năng	Làm được công việc dưới sự giám sát	Làm được công việc không cần giám sát	Có thể hướng dẫn người khác	Có thể sáng tạo và cải tiến CV
Thái độ/tổ chức	Quan tâm đến công việc	Yêu thích CV	Làm việc nhiệt tình	Quyết tâm đạt mục tiêu CV

## 5. Thiết lập phương pháp trả lương:

### A- QUY TRÌNH:



**B- THỰC HIỆN:****B1. Xác định các chức danh cần có trong bộ phận (dựa vào chức năng nhiệm vụ):****B2: Xác định giá trị của chức danh đã xác lập ở B1 (dựa vào bản mô tả) theo bảng sau:**

Yếu tố đánh giá	Tiêu chí đánh giá	Cấp độ chuẩn	Điểm
<b>MỨC ĐỘ TÁC ĐỘNG</b>	<b>Phạm vi ảnh hưởng</b>		
	Anh hưởng đến công việc của chính mình	1	8
	Anh hưởng đến công việc của người trong bộ phận	2	32
	Anh hưởng đến công việc của người ngoài bộ phận	3	56
	Anh hưởng đến công việc của toàn công ty	4	80
	<b>Mức độ tác động</b>		
	Tác động kết quả công việc của chính mình	1	9
	Tác động đến kết quả công việc của bộ phận	2	36
	Tác động đến kết quả công việc của bộ phận khác	3	63
	Tác động quan trọng đến toàn công ty	4	90
<b>MỨC ĐỘ QUẢN LÝ</b>	<b>Số lượng nhân viên quản lý</b>		
	Từ 0	1	6
	Từ 1 – 5	2	24
	Từ 6 – 10	3	42
	Từ 11 – 30	4	60
	<b>Chất lượng nhân viên</b>		
	Không có nhân viên	1	6
	Nhân viên là lao động phổ thông	2	20
	Nhân viên nghiệp vụ	3	34
	Nhân viên nghiệp vụ và có cấp quản lý	4	47
Hầu hết là các cấp quản lý	5	60	
<b>PHẠM VI TRÁCH NHIỆM</b>	<b>Đối với công việc của người khác</b>		
	Không có trách nhiệm quản lý	1	9
	Quản lý một nhóm	2	29
	Quản lý một bộ phận	3	49
	Quản lý từ 2 bộ phận trở lên	4	69
	Quản lý một chi nhánh/công ty	5	90
	<b>Đối với quá trình kinh doanh</b>		
	Chịu trách nhiệm công việc của mình	1	12
	Chịu trách nhiệm trên một công đoạn	2	39
	Chịu trách nhiệm trên một quy trình	3	66
Chịu trách nhiệm trên một hệ thống (quá trình) kinh doanh	4	93	
Chịu trách nhiệm với cả công ty	5	120	
<b>MỨC ĐỘ PHỐI HỢP TRONG</b>	<b>Mức độ quan trọng</b>		
	Bình thường (mang tính trao đổi thông tin)	1	7

<b>CÔNG VIỆC</b>	Quan trọng (ảnh hưởng đến nhiều người)	2	39
	Rất quan trọng (ảnh hưởng đến chiến lược công ty)	3	70
	<b>Tính thường xuyên</b>		
	Ít khi (vài lần /tháng)	1	7
	Thường xuyên (đều đặn nhưng không mang tính thường nhật)	2	39
	Liên tục (gần như hàng ngày)	3	70
<b>TRÌNH ĐỘ CHUYÊN MÔN VÀ KINH NGHIỆM</b>	<b>Học vấn</b>		
	Lao động phổ thông	1	2
	Sơ cấp (Qua đào tạo từ 3-12 tháng)	2	7
	Trung cấp (Qua đào tạo từ 18-24 tháng)	3	12
	Cao đẳng	4	16
	Đại học/sau đại học	5	20
	<b>Kinh nghiệm</b>		
	Không cần kinh nghiệm	1	4
	Kinh nghiệm với các công việc >1 năm	2	13
	Kinh nghiệm với các công việc từ 2 -3 năm	3	22
	Kinh nghiệm bao quát về bộ phận từ 3-5 năm	4	31
	Kinh nghiệm bao quát toàn công ty từ 5 năm trở lên	5	40
	<b>Hiểu biết về công việc đang làm</b>		
	Biết sơ sơ	1	4
	Biết rõ về công việc	2	16
	Biết rõ và hiểu chi tiết về công việc	3	28
Biết rõ, hiểu chi tiết và có sáng tạo trong công việc	4	40	
<b>KHẢ NĂNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ</b>	<b>Tính chất vấn đề</b>		
	Vấn đề được hướng dẫn rõ ràng, không cần phân tích	1	10
	Vấn đề có độ khó khăn thấp cần chút ít phân tích	2	33
	Vấn đề bản chất là khó đòi hỏi phải phân tích và điều tra	3	56
	Vấn đề bản chất là phức tạp đòi hỏi phân tích rộng, tỉ mỉ và điều tra chi tiết	4	78
	Vấn đề bản chất là phức tạp đòi hỏi phân tích liên quan đến nhiều bộ phận	5	100
	<b>Mức độ sáng tạo</b>		
	Không đòi hỏi sáng tạo hoặc cải tiến	1	9
	Cần có cải tiến bình thường	2	29
	Cải tiến và phát triển dựa trên những phương pháp và kỹ thuật sẵn có	3	49
	Sáng tạo nên những phương pháp và kỹ thuật mới	4	69
	Có tầm bao quát	5	90
	<b>ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC VÀ MÔI TRƯỜNG</b>	<b>Điều kiện làm việc</b>	
Rất ít phải đi công tác xa/ra ngoài giao dịch (1-2lần/tuần)		1	4
Đi công tác (1-2 lần/tháng) /ra ngoài giao dịch (2-5lần/tuần)		2	22
Thường xuyên phải đi công tác/ra ngoài giao dịch (>5lần/tuần)		3	40
<b>Môi trường</b>			
Bình thường		1	3
Môi trường làm việc có nhiệt độ môi trường ngoài trời, bụi		2	17
Môi trường làm việc trong môi trường có nhiều tiếng ồn	3	30	

a. **Thang điểm và hệ số góc:**

\* *Xác định số điểm từng vị trí công việc:*

- Điểm thấp nhất là 100 (điểm chuẩn).
- Điểm (giá trị) của một vị trí công việc được tính bằng: Điểm của các yếu tố được yêu cầu cộng lại. Phụ thuộc vào đặc thù mô tả công việc, chức năng nhiệm vụ của vị trí đó để xác định giá trị.

\* *Xác định hệ số góc:*

- Hệ số góc được tính bằng: Tổng điểm của vị trí đó **chia** cho điểm chuẩn.

b. **Xác định mức lương tối thiểu:**

\* Các tiêu chí xác định :

- Chi phí cho nhu cầu tối thiểu của một người lao động phổ thông;
- Quy định của Pháp luật lao động;
- Khả năng thu hút lao động trên thị trường lao động.

\* Dựa vào các tiêu chí trên, mức lương tối thiểu được áp dụng: **1.400.000 (mức lương tối thiểu tăng hay giảm phụ thuộc vào tình hình thị trường lao động trong ngành, tình hình lạm phát kinh tế...).**



Sau khi đã xác định được giá trị công việc của một vị trí ---->Đưa ra dải lương cho các chức danh đó theo bảng sau:

STT	Bộ phận	Vị Trí công việc	Chức danh	Điểm	Hệ số góc	Lương min (Thử việc) (VNĐ)	Lương chuẩn (VNĐ)	Lương max (VNĐ)	Dải lương(VNĐ)
		Chuẩn		100	1.0	980,000	1,400,000	1,820,000	980,000 - 1,820,000
<b>STAFF</b>									
1	HCNS	Nhân viên tạp vụ	Staff						
2	HCNS	Nhân viên bảo vệ	Staff						
13	HCNS	Nhân viên HR	Staff						
14	VAS	Nhân viên Marketing	Staff						
16	BPO	Nhân viên Đối soát	Staff						
18	BPO	Checker							
19	BPO	NV Nạp liệu	Staff						
20	BPO	QL kho mã thẻ							
21	BPO	Quản lý công nợ	Staff						
22	BPO	Quản lý hệ thống	Staff						
<b>LEADER</b>									
15	KỸ THUẬT	Vận hành hệ thống (Ops)	leader						
17	KẾ TOÁN	Nhân viên kế toán tổng hợp	leader						
23	KỸ THUẬT	Trưởng nhóm lập trình	leader						
		Trưởng nhóm test	leader						
24	BPO	Nhập hàng	Leader						
<b>SUPPERVISOR</b>									
25	BPO	Quản lý hoạt động BPO	Supervisor						
<b>MANAGER</b>									
26	KẾ TOÁN	Kế toán trưởng	Manager						
27	KẾ TOÁN	TP Hành chính - Nhân sự	Manager						

### **B3: Xác định lương theo năng lực**

1. Xác định năng lực liên quan đến vị trí công việc:

2. Xác định hệ số cho từng năng lực theo bảng sau:

Hệ số	Mô tả
1	Quyết định một phần cho sự thành công của 1 vị trí công việc
2	Quyết định phần lớn cho sự thành công của 1 vị trí
3	Quyết định toàn phần/chủ yếu cho sự thành công của 1 vị trí công việc

3. Mô tả năng lực (được xác định ở bước 1) và xác định cấp độ thành thạo:.

Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4
Yêu cầu tối thiểu/cơ bản	Đạt yêu cầu	Thành thạo	Xuất sắc

#### **a) Mô tả năng lực:**

Ví dụ: Mô tả năng lực của Trưởng phòng kinh doanh gồm.

- Thị trường
- Định hướng khách hàng
- Tư duy phân tích
- Hoạch định
- Giải quyết vấn đề và ra quyết định
- Phát triển các cá nhân
- Lãnh đạo nhóm
- Sáng tạo
- Tầm nhìn và định hướng chiến lược.

#### **b) Xác định mức độ thành thạo như sau:**

<b>KIẾN THỨC VỀ THỊ TRƯỜNG:</b> Thu thập và phân tích thông tin liên quan đến sản phẩm/dịch vụ cũng như xu hướng phát triển của nền kinh tế có tác động đến sức mua của sản phẩm/dịch vụ	
Cấp độ	Mô tả
1	Thu thập thông tin diễn biến thị trường trong phạm vi phụ trách liên quan đến sản phẩm/dịch vụ
2	Thu thập và phân tích thông tin diễn biến thị trường trong phạm vi phụ trách liên quan đến sản phẩm/dịch vụ
3	Thu thập và phân tích thông tin diễn biến thị trường trong phạm vi phụ trách liên quan đến sản phẩm/dịch vụ và đưa ra một số giải pháp thích hợp (Ví dụ: giá cả, chính sách bán hàng, khuyến mãi...)
4	- Thu thập và phân tích thông tin diễn biến thị trường trong và ngoài nước tác động đến sức mua của sản phẩm/dịch vụ để đưa ra các chính sách liên quan (Ví dụ: giá cả, chính sách bán hàng, khuyến mãi...) - Xác định các xu hướng phát triển của nền kinh tế tác động lên thị trường để đưa ra các giải pháp củng cố và tăng cường sức mua

**2. KIẾN THỨC VỀ ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG:** Nhận diện và đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, cung cấp các dịch vụ có chất lượng tốt nhất cho khách hàng trong và ngoài tổ chức

Cấp độ	Tiêu chuẩn
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhận biết nhu cầu và các vấn đề của khách hàng</li> <li>- Tìm kiếm các phản hồi từ khách hàng để hiểu rõ hơn yêu cầu của khách hàng</li> <li>- Tiến hành điều chỉnh các dịch vụ cung cấp theo phản hồi của khách hàng</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liên hệ với khách hàng để đảm bảo các dịch vụ, sản phẩm đáp ứng được kỳ vọng của họ</li> <li>- Nhận biết và giải quyết các vấn đề thường xảy ra từ khách hàng</li> <li>- Giữ cho khách hàng được cập nhật đầy đủ thông tin liên quan đến các quyết định có ảnh hưởng đến họ</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duy trì sự giao tiếp liên tục với khách hàng theo định kỳ và có tính hệ thống để nhận biết các nhu cầu mới của họ</li> <li>- Nhận biết các vấn đề mới phát sinh từ khách hàng và đề xuất các giải pháp</li> <li>- Đề xuất các sáng kiến mới giúp cải tiến chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Theo sát các xu thế và sự phát triển có thể tác động đến khả năng tổ chức đáp ứng được yêu cầu tương lai của khách hàng</li> <li>- Sử dụng sự hiểu biết về khách hàng để nhận biết các vấn đề có thể nảy sinh và đưa ra các giải pháp làm thỏa mãn khách hàng</li> <li>- Nhận diện lợi ích cho khách hàng, tìm kiếm cách thức mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng</li> </ul>

**3. TƯ DUY PHÂN TÍCH:** Chia nhỏ các vấn đề và công việc phức tạp nhằm xác định được các nguyên nhân và hậu quả

Mức độ	Tiêu chuẩn
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chia nhỏ các vấn đề và tổng hợp lại một cách súc tích</li> <li>- Thu thập và phân tích thông tin từ các nguồn thông tin liên quan khác</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhìn thấy mối liên hệ từ những thông tin đang có</li> <li>- Nhận diện được các ngầm ẩn và các hệ quả của nguồn thông tin</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân tích các tình huống phức tạp, chia nhỏ thành các phần có mối liên hệ với nhau</li> <li>- Nhận diện và đánh giá được các yếu tố nhân quả hay diễn đạt được ý nghĩa các thông tin đang có</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tích hợp 1 khối lượng lớn thông tin từ các nguồn khác nhau</li> <li>- Phát triển và đề xuất các chính sách mới dựa trên phân tích xu thế</li> <li>- Suy nghĩ vượt ra ngoài phạm vi tổ chức và hướng tới tương lai, cân bằng các quang cảnh khác nhau và thiết lập được định hướng đạt được các quang cảnh đó (ví dụ: xã hội, kinh tế, đối tác, lợi ích các bên liên quan, các tác động từ trong và ngoài nước)</li> </ul>

**4. HOẠCH ĐỊNH:** Khả năng tổ chức, sắp xếp các công việc cá nhân hoặc trong bộ phận với thời gian và nguồn lực cho phép nhằm đạt được mục tiêu

Mức độ	Tiêu chuẩn
1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Có khả năng vạch ra kế hoạch làm việc ngày, tuần.</li><li>- Theo dõi, thực hiện và hoàn thành kế hoạch đúng thời hạn.</li><li>- Thiết lập các công việc ưu tiên theo tầm quan trọng</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lập kế hoạch cá nhân hàng tháng theo mục tiêu trong bộ phận dưới sự giám sát hỗ trợ thường xuyên của cấp trên</li><li>- Nhận diện và đề xuất các nguồn lực cần thiết cho việc triển khai kế hoạch</li><li>- Theo dõi, giám sát tiến trình thực hiện kế hoạch theo lịch trình thời gian và mục tiêu đã định</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Triển khai kế hoạch cá nhân theo mục tiêu của bộ phận trong thời hạn 1 năm</li><li>- Nhận diện và đề xuất các nguồn lực cần thiết để hoàn thành kế hoạch</li><li>- Độc lập theo dõi, giám sát việc thực hiện kế hoạch để hoàn thành đúng thời hạn và đạt được mục tiêu đã định</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Triển khai một cách tích cực kế hoạch hàng năm của cá nhân/bộ phận</li><li>- Nhận diện và đề xuất các nguồn lực cần thiết để hoàn thành kế hoạch</li><li>- Độc lập theo dõi, giám sát việc thực hiện kế hoạch để hoàn thành đúng thời hạn và đạt được mục tiêu đã định</li></ul>

**5. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ VÀ RA QUYẾT ĐỊNH:** Là khả năng phân tích thông tin, dữ liệu để có thể đưa ra và xác định các giải pháp phù hợp nhất cho 1 vấn đề

Mức độ	Tiêu chuẩn
1	Giải quyết vấn đề được qui định sẵn trong phạm vi công việc
2	Tìm hiểu, phân tích & giải quyết được vấn đề chưa được qui định sẵn trong phạm vi công việc
3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tìm hiểu, phân tích &amp; giải quyết được vấn đề chưa được qui định sẵn trong phạm vi BP</li><li>- Đánh giá nhiều giải pháp khác nhau 1 cách đầy đủ và tiến trình ra quyết định logic</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tìm hiểu, phân tích và giải quyết được vấn đề chưa được qui định sẵn trong phạm vi nhiều bộ phận và sau đó đưa ra biện pháp phòng ngừa</li><li>- Thể hiện tính hiệu quả trong việc ra quyết định</li><li>- Có thể đưa ra quyết định cứng rắn trong các tình huống khó khăn</li><li>- Có thể đón nhận mạo hiểm, chấp nhận rủi ro 1 cách có tính toán</li></ul>

**6. PHÁT TRIỂN CÁC CÁ NHÂN KHÁC:** *Thúc đẩy sự phát triển của người khác bằng cách cung cấp môi trường làm việc tương hỗ giúp nâng cao hiệu năng và phát triển cá nhân*

Mức độ	Tiêu chuẩn
1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Thường xuyên chia sẻ kiến thức chuyên môn và với các thành viên trong nhóm để hỗ trợ họ học tập liên tục và cải tiến</li><li>- Tư vấn, hướng dẫn và dìu dắt các thành viên nhóm qua chia sẻ kinh nghiệm và thảo luận cách giải quyết các vấn đề hiện tại hay có thể nảy sinh</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hỗ trợ các thành viên nhóm củng cố và phát huy các điểm mạnh đồng thời tìm ra cơ hội cải tiến</li><li>- Khuyến khích các thành viên nhóm phát triển và vận dụng kỹ năng của mình</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Giúp đỡ các thành viên nhóm phát triển kỹ năng và năng lực bản thân</li><li>- Khuyến khích các thành viên nhóm học tập, theo sát đề dẫn dắt việc phát triển và đánh giá tiến bộ</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Đảm bảo các nguồn lực và thời gian sẵn sàng cho các hoạt động phát triển nhân viên toàn công ty</li><li>- Đảm bảo mọi nhân viên đều có cơ hội phát triển công bằng.</li><li>- Mang đến định hướng lâu dài và nhu cầu phát triển của nhân viên và cách thức tiến hành.</li><li>- Xây dựng và thực hiện chính sách phát triển nhân viên.</li></ul>

**7. LÃNH ĐẠO NHÓM:** *Dẫn dắt và hỗ trợ nhóm đạt được kết quả mong muốn*

Mức độ	Tiêu chuẩn
1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Thiết lập các định hướng/mục tiêu cho nhóm</li><li>- Làm cho nhóm bị ảnh hưởng bởi 1 quyết định nào đó nhận ra các nguyên nhân/hệ quả và từ đó đưa ra quyết định hợp lý</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Đảm bảo các mục tiêu của nhóm được hoàn thành đầy đủ</li><li>- Chịu trách nhiệm về các hoạt động và kết quả của nhóm</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Phát triển được nhóm, động viên và khuyến khích thành viên nhóm làm việc</li><li>- Hướng các thành viên nhóm suy nghĩ cạnh tranh và kiểm soát được thay đổi</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Truyền đạt các thành công của nhóm và các đóng góp vào tổ chức tới các thành viên của nhóm</li><li>- Khuyến khích nhóm phát huy khả năng ra toàn tổ chức</li><li>- Tạo ra môi trường cho phép các thành viên nhóm có thể cải thiện hiệu năng và thành tích công việc.</li></ul>

**8. SUY NGHĨ SÁNG TẠO:** *Đặt vấn đề không theo cách tiếp cận thông thường, khai thác các khả năng có thể và vượt qua thách thức với giải pháp sáng tạo, sử dụng trực giác, trực nghiệm và quan điểm mới*

Mức độ	Tiêu chuẩn
1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Thừa nhận các ý kiến mới</li><li>- Đặt vấn đề không theo cách tiếp cận thông thường và tìm kiếm các khả năng có thể</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Phân tích điểm mạnh và hạn chế của cách tiếp cận hiện tại</li><li>- Nhận diện các giải pháp có thể dựa trên tiền lệ</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sử dụng các giải pháp hiện tại một cách sáng tạo để giải quyết vấn đề</li><li>- Nhận diện các giải pháp tối ưu sau khi phân tích các ưu và nhược điểm của các cách tiếp cận khác</li></ul>
4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tạo ra các mô hình và phương pháp mới cho tổ chức</li><li>- Hợp nhất và tổng hợp các khái niệm liên quan vào 1 giải pháp mới mà trước đó chưa từng có trải nghiệm</li><li>- Phát triển môi trường giúp suy nghĩ sáng tạo, cách đặt vấn đề và trực nghiệm</li></ul>

<b>9. TÂM NHÌN VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC:</b> <i>Phát triển và cam kết hướng tới thành công, hỗ trợ, thúc đẩy và đảm bảo đồng hàng thành công đó với giá trị và tầm nhìn của tổ chức</i>	
<i>Mức độ</i>	<i>Tiêu chuẩn</i>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiết lập các mục tiêu công việc cá nhân đồng hàng với các mục tiêu kinh doanh trong phạm vi công việc của mình</li> <li>- Liên tục đánh giá tiến độ công việc cá nhân và các hành động nhằm đảm bảo có sự đồng hàng với tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức</li> <li>- Bắt nhịp với các thành viên khác để đảm bảo sự đồng hàng giữa mục tiêu kinh doanh và tầm nhìn của tổ chức</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giao tiếp và truyền đạt hiệu quả tầm nhìn chiến lược với nhân viên trong phạm vi trách nhiệm của mình</li> <li>- Thể hiện rõ và thúc đẩy ý nghĩa và tác động từ những đóng góp của nhân viên vào hoàn thành mục tiêu của tổ chức</li> <li>- Giám sát công việc của nhân viên để đảm bảo đồng hàng với định hướng chiến lược, tầm nhìn và giá trị của tổ chức</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Làm việc với nhóm để thiết lập các chương trình, mục tiêu kinh doanh và kế hoạch nhằm đảm bảo theo đúng định hướng chiến lược</li> <li>- Làm việc với đội ngũ nhân viên để thiết lập các mục tiêu chiến lược cho lĩnh vực của mình</li> <li>- Đánh giá khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng mong muốn và đưa ra những giải pháp hiệu quả nhằm thu hẹp khoảng cách này</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dự đoán trước các thách thức và cơ hội cho tổ chức và thực thi các hành động phù hợp</li> <li>- Đưa ra các định hướng và thể hiện được nó với các thành viên khác nhằm đảm bảo tính đồng hàng với tổ chức</li> <li>- Liên tục thúc đẩy các thành viên khác hướng tới mục tiêu của tổ chức</li> </ul>

**c) Xác định tiêu chuẩn năng lực:**

<b>Các nhiệm vụ chính</b>	<b>Năng lực</b>	<b>Cấp độ chuẩn</b>			<b>Mức độ thành thạo</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
* Tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh các sản phẩm mới, nghiên cứu và phát triển thị trường mới	Thị trường Định hướng khách hàng			x x				x x
* Lập, triển khai, quản lý và thực hiện kế hoạch kinh doanh theo các chiến lược; mục tiêu xác định	Tư duy phân tích Hoạch định		x	x			x	x
* Phân tích kết quả kinh doanh, đưa ra các giải pháp nhằm không ngừng mở rộng quy mô và nâng cao hiệu quả kinh doanh	Giải quyết vấn đề và ra quyết định Phát triển các cá nhân		x x				x	x
Xây dựng thương hiệu	Lãnh đạo nhóm Suy nghĩ sáng tạo		x x					x x
Quản lý điều hành cán bộ nhân viên phòng	Tầm nhìn và định hướng chiến lược		x					x

d) Đánh giá thực tế:

Năng lực	Cấp độ	Mức độ thành thạo		Điểm	
		Chuẩn	Thực tế	Chuẩn	Thực tế
Thị trường	3	4	2	12	6
o Định hướng khách hàng	3	4	2	12	6
o Tư duy phân tích	2	4	3	8	6
o Hoạch định	3	3	2	9	6
o Giải quyết vấn đề và ra quyết định	2	4	2	8	4
o Phát triển các cá nhân	2	3	2	6	4
o Lãnh đạo nhóm	2	3	2	6	4
o Sáng tạo	2	3	2	6	4
o Tầm nhìn và định hướng chiến lược	2	3	2	6	4
<b>Tổng điểm</b>				<b>73</b>	<b>42</b>
<b>Tỉ lệ năng lực thực tế</b>				<b>57%</b>	

e) Xác định lương theo năng lực:

- Nếu năng lực thực tế của một cá nhân nhỏ hơn hoặc = 70% so với năng lực chuẩn (yêu cầu của công việc) thì cá nhân đó không được hưởng lương theo năng lực.
- Nếu năng lực của một cá nhân lớn hơn 70% so với năng lực chuẩn thì phần lương theo năng lực được tính như sau:

$$\text{Thu nhập theo năng lực} = (\text{Năng lực thực tế} - 70\%) \times \frac{\text{Mức lương theo vị trí công việc}}{70\%}$$

B4. Các định mức thưởng theo kết quả công việc:

a) Đánh giá kết quả công việc:

- o Thiết lập mục tiêu cá nhân:

BẢNG THIẾT LẬP MỤC TIÊU							
3- 6 tháng ( từ ngày.....tháng....năm đến ngày....tháng...năm)							
NGƯỜI NHẬN MỤC TIÊU				NGƯỜI GIAO MỤC TIÊU			
Họ và tên:							
Vị trí:							
STT	Mục tiêu được giao	Tiêu chí	Trọng số	Mức độ hoàn thành			
				1	2	3	4
1							
2							
<b>TỔNG CỘNG</b>			<b>100%</b>				

- **Đánh giá kết quả công việc:**

		<b>PHIẾU ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ</b>						
		Thời gian thực hiện: 01/07/2008 đến 31/12/2008						
<b>Người thực hiện:</b>								
<b>Chức danh:</b>				<b>Bộ phận:</b>				
<b>Thời gian đánh giá:</b>				<b>Ngày đánh giá:</b>				
STT	Mục tiêu	Tiêu chí đánh giá	Trọng số	Mức độ hoàn thành				Điểm
				1	2	3	4	
1								
2								
<b>TỔNG CỘNG</b>								
<b>MỨC ĐỘ HOÀN THÀNH</b>								

- b) **Mức thưởng:** Mức thưởng theo kết quả công việc phụ thuộc vào quỹ thưởng mà công ty đặt ra cho mỗi vị trí trong từng bộ phận.

**B5. Cơ chế thu nhập của một nhân sự.**

$$\text{Tổng lương} = \text{Vị trí công việc} + \text{Năng lực} + \text{Kết quả hoàn thành}$$

*B2 Mục 5*
*B3 Mục 5*
*B4 Mục 5*