



Phân tích công việc

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





Chương trình phát triển dự án Mê Kông

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

Phân tích công việc

Dm-1

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), Ôxtrâyliya, Canada, Phần Lan, Công ty Tài chính Quốc tế (IFC), Nhật Bản, Na Uy, Thụy Điển, Thụy Sĩ và Vương quốc Anh. Nếu cần biết thêm thông tin, xin liên hệ với bất kỳ văn phòng nào của MPDF tại Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Phnôm Pênh, hoặc Viêng Chăn theo địa chỉ sau:

Hà Nội, Việt Nam (Trụ sở chính)

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

Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

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

Phnôm Pênh, Campuchia

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

Viêng Chăn, Lào

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

Vụ Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ, Ngân hàng Thế giới

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

Giới thiệu

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

Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ được biên soạn cho các nhà quản lý và chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ. Là người chủ hoặc người quản lý doanh nghiệp nhỏ, bạn quan tâm đến nhiều khía cạnh của việc điều hành một doanh nghiệp. Chương trình này sẽ cung cấp cho bạn một bộ 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

Giới thiệu Chương trình Đào tạo Quản lý dành cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ.....	i
Phương pháp nghiên cứu cuốn sách	ii
Học ở đâu	ii
Học lúc nào	iii
Học như thế nào	iii
Có thể tìm sự giúp đỡ ở đâu	iii
Tổng quan về cuốn sách.....	1
Các mục tiêu.....	1
Quản lý Nguồn Nhân lực	3
Các công cụ hỗ trợ Quản lý Nguồn Nhân lực	5
Hiểu nhu cầu nguồn nhân lực của công ty bạn	5
Bạn có thể làm được gì?	7
Phân tích công việc.....	9
Phân tích công việc là gì?.....	9
Tại sao lại cần phải phân tích công việc?.....	10
Trước khi bắt đầu tiến hành phân tích công việc	12
Thực hiện Bảng Phân tích Công việc như thế nào?.....	14
Ví dụ về một Bảng Phân tích Công việc	16
Bản Câu hỏi Phân tích Công việc	19
Phần 1: Thông tin chung	20
Phần 2: Giám sát và chịu sự giám sát.....	24
Phần 3: Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp.....	29
Phần 4: Sử dụng ngôn ngữ.....	32

Phần 5: Sử dụng thị giác và các giác quan khác.....	35
Phần 6: Các quyết định quản lý và kinh doanh.....	39
Phần 7 và 8: Giao tiếp nội bộ và giao tiếp với bên ngoài	43
Phần 9 và 10: Các cuộc họp mà bạn tham dự, chủ tọa hoặc khởi xướng.....	50
Phần 11: Các hoạt động thể chất	56
Phần 12: Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ	59
Phần 13: Các điều kiện môi trường	63
Phần 14: Các đặc tính khác của công việc	66
Bước tiếp theo	69
Ví dụ về Bản Mô tả Công việc	70
Ví dụ về Bản Yêu cầu Chuyên môn của Công việc	71
Ví dụ về Bản Tiêu chuẩn Hoàn thành Công việc	72
Tóm tắt Cuốn sách	73
Kế hoạch Ứng dụng.....	75
Kế hoạch Ứng dụng là gì?	75
Làm thế nào để hoàn thành một Kế hoạch Ứng dụng?	75
Làm gì với Kế hoạch Ứng dụng?	75
Bước tiếp theo.....	76
Phụ lục A - Đáp án	79
Phụ lục B - Các Biểu mẫu.....	83
Phụ lục C - Chú giải Thuật ngữ.....	125
Phụ lục D - Thông tin bổ sung	145

Tổng quan về cuốn sách

Để hiểu được những công việc khác nhau trong một doanh nghiệp, người chủ sở hữu-nhà quản lý phải xác định được nhiệm vụ, trách nhiệm và tiêu chuẩn cho mỗi công việc. Phân tích công việc là bước đầu tiên trong việc cung cấp thông tin dùng cho việc tuyển lựa, đào tạo và đánh giá kết quả làm việc và để xác định mức lương. Cuốn sách này sẽ thảo luận về các lợi ích và quy trình thực hiện phân tích công việc.

Các mục tiêu

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

- Mô tả những tác dụng của một bản phân tích công việc đối với một công ty.
- Hoàn thành một bản phân tích công việc cho bất kỳ một vị trí nào đó trong công ty.

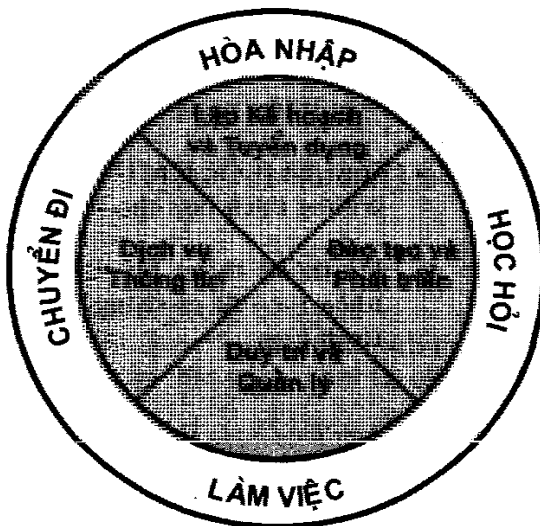


Quản lý Nguồn Nhân lực

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 hàng đầu của quản lý nguồn nhân lực là giúp công ty đặt một số lượng thích hợp những người phù hợp vào đúng vị trí và đúng thời điểm nhằm hoàn thành các mục tiêu của công ty.

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

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



Quản lý Nguồn Nhân lực

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

Công tác quản lý nguồn nhân lực bao gồm bốn mảng chính:

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 Dịch vụ về 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, mô tả công việc, đánh giá công việc, các tiêu chuẩn hoàn thành công việc, phân tích về tiền công, điều tra về thị trường lao động) và việc quản lý các dịch vụ và lợi ích mà công ty đem lại cho nhân viên. Công tác quản lý nguồn nhân lực giữ một vai trò rất quan trọng trong việc duy trì hệ thống các thông tin cập nhật về nguồn nhân lực và hồ sơ của nhân viên.



Quản lý nguồn nhân lực chủ yếu bao gồm:

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

Các công cụ hỗ trợ Quản lý Nguồn Nhân lực

Bộ sách này trình bày ba công cụ cơ bản hỗ trợ cho công tác Quản lý Nguồn Nhân lực. Những công cụ này là:

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

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

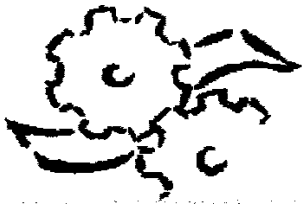
Phân tích khiếm khuyết và kế hoạch nguồn nhân lực - Bằng cách so sánh dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực với nguồn nhân lực hiện có chúng ta có thể lập được kế hoạch về nguồn nhân lực trong đó chỉ rõ đội ngũ nhân viên hiện tại đáp ứng được các yêu cầu đến đâu, khâu nào cần có sự đào tạo và ở đâu đội ngũ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

Hiểu nhu cầu nguồn nhân lực của công ty bạn

Đầu tiên bạn cần phải biết rằng công tác nguồn nhân lực hiện tại của công ty bạn được thực hiện như thế nào. Bạn cũng cần phải biết được những thách thức và cơ hội của bạn trong lĩnh vực này. Bạn có thể xem xét các câu hỏi sau:

- Bạn đang có những vấn đề gì về nguồn nhân lực?
- Các chính sách về nguồn nhân lực của bạn có phù hợp với môi trường làm việc hiện tại không?
- Các chính sách của bạn có đề cập đến các mối quan tâm của người lao động hay không?

Bài tập đánh giá sau đây sẽ giúp bạn xem xét lại triết lý, chính sách và các ưu tiên trong công tác quản lý nguồn nhân lực của bạn để xác định xem liệu bạn có cần thực hiện phân tích công việc cho doanh nghiệp của mình hay không.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 1

Trả lời câu hỏi sau. Xem phụ lục A để biết điểm của bạn.

Bạn có gặp khó khăn trong việc làm rõ chức trách, quyền hạn và trách nhiệm công khai của các nhân viên hay không? ☐ Có ☐ Không

Bạn có gặp khó khăn trong việc xây dựng các mức thù lao phù hợp hay không? ☐ Có ☐ Không

Bạn có gặp khó khăn trong việc giải thích nhiệm vụ từ nhỏ đến lớn cho từng nhân viên của mình không? ☐ Có ☐ Không

Bạn có gặp khó khăn trong việc giải thích các tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc hay không? ☐ Có ☐ Không

Bạn có gặp khó khăn trong việc xác định nhu cầu về lao động của mình hay không? ☐ Có ☐ Không

Bạn có gặp khó khăn trong việc đánh giá kết quả công việc hay không? ☐ Có ☐ Không

Nếu bạn thậm chí chỉ đánh dấu một câu trả lời “có” trong bản tự đánh giá này thì có thể có nhiều nguyên nhân gây ra khó khăn của bạn. Có thể bạn sẽ cần đến một hệ thống để:

- Xác định các yêu cầu của công việc
- Xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc
- Xác định cơ cấu tiền lương cho công ty của bạn
- Tuyển chọn, đề bạt và chuyển đổi vị trí nhân viên
- Xây dựng các kế hoạch đào tạo

Bạn có thể làm được gì?

Hãy tiến hành phân tích công việc cho các vị trí khác nhau trong công ty nếu bạn vẫn còn chưa làm điều này. Nếu bạn đã thực hiện phân tích công việc rồi thì có thể phân tích đó đã lạc hậu hoặc thiếu chính xác và do vậy không thể cung cấp cho bạn những thông tin bạn cần để đưa ra những quyết định quản lý nhân lực tốt.

Các phần sau của cuốn sách này sẽ hướng dẫn cho bạn quá trình thực hiện phân tích công việc nhằm thu thập các thông tin bạn cần.

Bạn cũng sẽ tìm được những thông tin hữu ích trong các cuốn sách khác của bộ sách Quản lý Nguồn Nhân lực cho các Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ (được liệt kê ở cuối cuốn sách này), bao gồm các thông tin về:

- Các chính sách về nguồn nhân lực
- Tuyển chọn và thuê nhân viên
- Cơ cấu tiền lương và thù lao
- Hướng nghiệp và đào tạo
- Đánh giá kết quả công việc
- Xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực
- Xây dựng kế hoạch sản xuất
- Quản lý chất lượng

B

Phân tích công việc

Phân tích công việc là gì?

Phân tích công việc là thu thập các thông tin về công việc một cách có hệ thống. Phân tích công việc được tiến hành nhằm để xác định ra các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách thành công.

Có ba nhiệm vụ thiết yếu trong việc phân tích bất kỳ một công việc nào:

1. Định nghĩa về công việc một cách hoàn chỉnh và chính xác.
2. Mô tả các nhiệm vụ, trách nhiệm và các tiêu chuẩn hoàn thành công việc.
3. Xác định các yêu cầu của công việc mà mỗi nhân viên ở vị trí công việc đó phải đáp ứng để thực hiện công việc một cách thành công.

Các thông tin thu thập được khi phân tích công việc cho mỗi vị trí được dùng để tạo ra:

- **Bản mô tả công việc:** mô tả các nhiệm vụ cấu thành nên công việc này.
- **Bản yêu cầu chuyên môn** của công việc: nêu ra những kỹ năng đặc thù cần có để hoàn thành tốt công việc.
- **Bản tiêu chuẩn kết quả công việc:** xác định các thước đo đánh giá kết quả công việc.



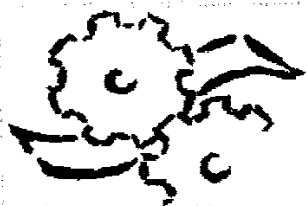
Muốn phân tích công việc cần phải có sự quan sát và nghiên cứu để xác định bản chất của một công việc cụ thể. Bản phân tích công việc cần trình bày các nhiệm vụ cấu thành nên công việc cùng với những kỹ năng đặc thù và trách nhiệm cần thiết để hoàn thành tốt công việc đó.

Tại sao lại cần phải phân tích công việc?

Bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn của công việc và bản tiêu chuẩn kết quả công việc tạo cơ sở cho các chức năng quản lý nguồn nhân lực. Một người quản lý hiểu được những yêu cầu này là người có khả năng tốt nhất trong việc lựa chọn đúng người cho các vị trí làm việc của công ty vào thời điểm hiện tại và trong tương lai dài hạn.

Các thông tin từ một bản phân tích công việc được sử dụng để:

- Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn và hoàn thiện việc bố trí nhân viên.
- Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển công tác cho nhân viên.
- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc và hệ thống tiền lương.
- Xác định ở đâu cần thiết lập các biện pháp khắc phục các điều kiện làm việc độc hại, khó chịu hoặc có hại cho sức khỏe một cách quá mức.
- Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 2

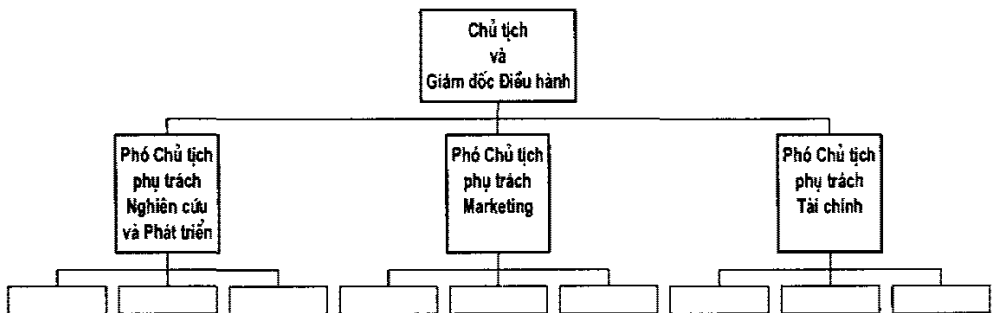
Hãy nêu 3 ích lợi của phân tích công việc. Kiểm tra các câu trả lời của bạn trong phụ lục A.

Trước khi bắt đầu tiến hành phân tích công việc

Trước khi bắt đầu tiến hành phân tích công việc, bạn cần phải hiểu triết lý và các chính sách nguồn nhân lực của tổ chức của bạn. Điều đó cho phép bạn sắp xếp được thứ tự ưu tiên đối với các nhu cầu về nguồn nhân lực. Một bản sơ đồ tổ chức có thể giúp bạn nhìn thấy các công việc khác nhau trong tổ chức có quan hệ với nhau như thế nào.

Nếu bạn còn chưa có một bản sơ đồ tổ chức với các vị trí trong công ty của bạn thì đây cũng chính là cơ hội tốt để bạn tạo ra bản sơ đồ đó. Một bản sơ đồ tổ chức cho thấy tất cả các vị trí hay các nhóm vị trí trong công ty và các mối quan hệ báo cáo giữa chúng với nhau.

Sơ đồ tổ chức có thể được xây dựng theo các cách khác nhau tùy thuộc vào nhu cầu và cơ cấu của tổ chức. Nói chung người ta thường sử dụng các ô để biểu thị các vị trí của cá nhân và đường nối giữa chúng để biểu thị cơ cấu báo cáo. Hình dưới đây cho thấy một sơ đồ tổ chức được xây dựng như thế nào.



Hình 2: Ví dụ về một phần của sơ đồ tổ chức

Để lập một sơ đồ tổ chức của công ty bạn phải:

- Liệt kê tất cả các vị trí có trong đơn vị theo chức danh công việc.
- Nhóm các vị trí có cùng nhiệm vụ với nhau để tạo ra các "nhóm" nghề nghiệp.
- Vẽ các đường nối giữa các nhóm để chỉ ra mỗi nhóm báo cáo tới ai.

Nếu đơn vị của bạn đã có một sơ đồ tổ chức, hãy đảm bảo rằng sơ đồ đó được cập nhật và nó phản ánh đúng cơ cấu thẩm quyền và các mối quan hệ làm việc trong công ty.

Việc kiểm tra lại sơ đồ tổ chức có thể giúp phát hiện sự thiếu nhất quán trong hệ thống báo cáo của công ty. Khi các đường biểu thị thẩm quyền không rõ ràng, trao

đổi thông tin sẽ gặp khó khăn và các chỉ thị có thể gây nhầm lẫn và thiếu hiệu quả đối với nhân viên.

Các bước trong việc thực hiện phân tích công việc

Một khi đã hiểu được mối liên hệ giữa các vị trí trong công ty, bạn sẽ có thể bắt đầu tiến hành phân tích công việc. Bản phân tích công việc bao gồm ba bước sau:

1. Quyết định chọn công cụ phân tích công việc mà bạn sẽ sử dụng.
2. Quyết định chọn ai sẽ là người chịu trách nhiệm thu thập thông tin và thông tin đó sẽ được xác nhận như thế nào.
3. Thu thập thông tin và xem xét lại kết quả.

Các công cụ phân tích công việc

Hai công cụ bạn có thể sử dụng khi thu thập thông tin cần thiết cho việc thực hiện một phân tích công việc là Bảng Phân tích Công việc và Bản Câu hỏi Phân tích Công việc. Bạn sẽ cần phải lựa chọn ra công cụ nào là thích hợp nhất để đáp ứng yêu cầu của mình, song bạn cần phải áp dụng đầy đủ và chính xác từng công cụ mỗi khi bạn dùng chúng. Việc dành thời gian để thu thập thông tin một cách chính xác sẽ có lợi về lâu dài.

Bảng Phân tích Công việc: Bảng này được sử dụng để liệt kê các trách nhiệm công việc, các yêu cầu chuyên môn và tiêu chuẩn hoàn thành công việc. Thông tin được thu thập bằng cách tiến hành phỏng vấn hoặc quan sát các nhân viên tại nơi làm việc.

Hãy sử dụng Bảng phân tích công việc nếu:

- Bạn là chủ sở hữu-người quản lý đang thực hiện chức năng quản lý nguồn nhân lực.
- Nguồn lực của bạn (thời gian, tiền bạc và nhân lực) dành cho phân tích công việc có hạn.
- Chức năng của các vị trí trong doanh nghiệp của bạn đa dạng và được chuẩn hóa.

Bản Câu hỏi Phân tích Công việc: Bản câu hỏi được sử dụng để thu thập thông tin về các nhiệm vụ cụ thể của mỗi công việc. Thông tin được thu thập bằng cách nghiên cứu các chi tiết của từng công việc và tiến hành điều tra.

Hãy sử dụng Bản Câu hỏi Phân tích Công việc nếu:

- Các vị trí trong công ty của bạn là rất cụ thể cả về phạm vi và chức năng.
- Bạn cần một nghiên cứu sâu về các công việc hay các nhóm công việc cụ thể.

Dù bạn sử dụng bất kỳ phương pháp nào, bạn cũng sẽ quản lý thông tin về nguồn nhân lực một cách hiệu quả hơn và tạo ra một nền tảng vững chắc cho việc ra quyết định về nhân sự trong tương lai.

Nếu bạn đã thực hiện phân tích công việc rồi thì bạn cần cố gắng nâng cao độ chính xác của việc thu thập số liệu. Bạn thu thập số liệu lần cuối cùng là từ khi nào? Thông tin sẽ hữu ích khi phải được cập nhật và chính xác. Hãy chọn một trong các công cụ thu thập số liệu mô tả ở trên và so sánh các số liệu thu thập được với các thông tin về công việc hiện tại của bạn.

Bảng Phân tích Công việc

Bảng Phân tích Công việc thể hiện những kỳ vọng của nhà quản lý đối với từng vị trí công việc. Bằng cách tiếp cận này, người chủ sở hữu-quản lý hoặc người quản lý xác định được công việc về mặt trách nhiệm, các mối quan hệ, trách nhiệm công khai và kiến thức cần có.

Thực hiện Bảng Phân tích Công việc như thế nào?

- Thu thập sơ đồ tổ chức và danh mục tên các công việc của công ty.
- Ghép nối tất cả các thông tin bạn sẵn có về các trách nhiệm của công việc.
- Chọn những công việc cần phân tích sớm nhất.
- Lập một bảng phân tích cho từng công việc.
- Hãy chọn một người có trình độ hiểu biết để kiểm tra lại bảng phân tích đã hoàn thành để xác nhận rằng thông tin về công việc là chính xác và điều này rất quan trọng ở giai đoạn này.
- Hãy xác nhận các thông tin của bạn bằng cách phỏng vấn một vài nhân viên và/hoặc thực hiện quan sát đánh giá.
- Phụ lục B cho ví dụ về một Bảng Phân tích Công việc.



Đầu tiên hãy hoàn thành phần "Mục đích/mục tiêu của vị trí công việc" trong bảng phân tích. Bản này sẽ giúp bạn xác định được xem các trách nhiệm công việc nào là chính và các trách nhiệm nào là phụ. Những trách nhiệm có liên quan trực tiếp tới mục tiêu là trách nhiệm chính; những trách nhiệm có tính chất đóng góp gián tiếp là trách nhiệm phụ.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 3

1. Chọn ba vị trí trong công ty của bạn và điền vào các Bảng Phân tích Công việc cho các vị trí đó. Hãy sử dụng bản ví dụ sau đây làm mẫu.
2. Hãy để một ai đó trong công ty xem lại từng Bảng Phân tích Công việc và xác nhận tính chính xác của chúng.

Ví dụ về một Bảng Phân tích Công việc

Bảng Phân tích Công việc sau đây chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin thu thập trong mẫu này có thể không phù hợp với công ty của bạn và cần phải được thay đổi cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn.

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

Các nguồn lao động

CÁC NGUỒN NHỮNG NGƯỜI ĐẢM NHẬN CÔNG VIỆC HIỆN TẠI:
 NỘI BỘ: BÊN NGOÀI:

Mục đích/Mục tiêu của vị trí

Các trách nhiệm của công việc

CHỨC DANH CÔNG VIỆC:		BÁO CÁO CHO:			
PHỐI HỢP LÀM VIỆC VỚI: (NÊU RÕ VỊ TRÍ CỦA CÁC CÁ NHÂN VÀ CÁC PHÒNG BAN)					
CÁC TRÁCH NHIỆM CHÍNH:	CHẤT LƯỢNG ĐƯỢC KIỂM TRA NHƯ THẾ NÀO?				ĐÁNH DẤU ĐỂ CHỈ RA CÁC TRÁCH NHIỆM CHÍNH ĐƯỢC GIÁM SÁT
	HOÀN THÀNH ĐÚNG THỜI HẠN	HOÀN THÀNH ĐÚNG KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC THEO YÊU CẦU	ĐẦU RA ĐẠT TIÊU CHUẨN SẢN PHẨM/DỊCH VỤ	CÁC THUỐC ĐO KHÁC	

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

Các mối quan hệ

BÁO CÁO CHO:
GIÁM SÁT NHỮNG NGƯỜI SAU ĐÂY

Trách nhiệm công khai

Mô tả ngắn gọn ở mức độ cần thiết

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

Trình độ học vấn/kinh nghiệm cần thiết

Bao gồm loại hình và số năm đào tạo cần thiết

Kiến thức/kỹ năng cần thiết

Nêu rõ làm thế nào có được các kỹ năng (từ trường học, các khóa học đặc biệt, kinh nghiệm, huấn luyện đào tạo)

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

Các yêu cầu về điều kiện vật chất

ĐIỀU KIỆN NƠI LÀM VIỆC
THỜI GIAN LÀM VIỆC
CÁC GIAI ĐOẠN NGHỈ NGƠI (BAO NHIÊU LẦN, THƯỜNG XUYỀN NHƯ THẾ NÀO)

Các yêu cầu khác

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

Bản Câu hỏi Phân tích Công việc

Bản Câu hỏi Phân tích Công việc được sử dụng để thu thập thông tin rất chi tiết về một công việc. Nó có thể do nhiều người thực hiện. Bạn có thể đề nghị bất kỳ ai trong số những người sau đây điền vào bảng câu hỏi:

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

Không nhất thiết là tất cả nhân viên đều phải điền Bản câu hỏi. Có thể dùng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên cho từng chức danh công việc. Bạn sẽ có thể xác nhận sự đúng đắn của các câu trả lời trong giai đoạn quan sát của nghiên cứu này.

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

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

Có rất nhiều thông tin cần được thu thập và sự thu thập thông tin một cách có chức sẽ làm cho việc truyền tải thông tin vào bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn của công việc trở nên dễ dàng hơn rất nhiều.

Phụ lục B có trình bày một mẫu của bản câu hỏi phân tích công việc. Hãy nghiên cứu mẫu này một cách cẩn thận để bạn có thể giúp những người được phỏng vấn diễn từng phần và trả lời các câu hỏi đặt ra cho họ.



Số liệu đã thu thập được sử dụng để hình thành các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn của công việc và bản tiêu chuẩn kết quả công việc. Ba nội dung này là những nguồn thông tin then chốt để bạn sử dụng nhằm đưa ra các quyết định chủ yếu về nguồn nhân lực cho công ty của mình. Số liệu thu thập được càng chính xác thì quyết định của bạn sẽ càng tốt hơn.

Sau khi bản câu hỏi được điền xong, bạn hãy đề nghị một người có trình độ hiểu biết xem lại nó. Bạn cũng có thể xác nhận lại thông tin bằng cách phỏng vấn các nhân viên đảm nhiệm công việc và quan sát họ khi đang làm việc.

Phần 1: Thông tin chung

Phần này của bản câu hỏi phân tích công việc sẽ tìm hiểu về các đặc tính chung của công việc và những đặc tính chung mà người đảm nhiệm công việc đó cần phải có.

Tên	Tên của người đảm nhiệm công việc
Bản chất của người trả lời	Cho biết ai là người trả lời bản câu hỏi. Các câu hỏi phân tích công việc có thể do chính cá nhân người đảm nhiệm công việc, người giám sát trực tiếp của họ, nhà phân tích công việc hay do một nhóm bao gồm một kết hợp của các đối tượng trên trả lời.
Tổng mức thù lao hàng năm cho vị trí công việc này	Khoản này phải bao gồm tiền lương cơ bản, không bao gồm khoản thưởng ngoài lương cơ bản. Các khoản thưởng được cộng vào lương cơ bản cũng sẽ được tính vào tổng mức này. Nếu như bạn phỏng vấn một số người thì hãy tính toán và ghi lại mức lương cơ bản trung bình cộng của họ. Khoản thưởng được tính gộp vào (tức là bằng tổng của tất cả những người được phỏng vấn chia cho số người được phỏng vấn).

Ví dụ Phần 1: Thông tin chung

Phần sau đây chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin tập hợp trong biểu mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải sửa đổi cho phù hợp với yêu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên của nhóm hoặc của cả nhóm nói chung nếu cần thiết.

1. Nhóm nghề nghiệp _____

2. Chức danh công việc _____

3. Họ và tên đầy đủ _____ Tuổi _____

4. Bản chất của người được phỏng vấn (đánh dấu vào một ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	Tôi là người đảm nhiệm công việc này
<input type="checkbox"/>	Tôi là người giám sát công việc này
<input type="checkbox"/>	Tôi là chuyên gia tư vấn
<input type="checkbox"/>	Phân tích theo nhóm
<input type="checkbox"/>	Các đối tượng khác

5. Trình độ văn hóa cao nhất của (những) người đảm nhiệm công việc hiện tại (đánh dấu vào một ô thích hợp)

<input type="checkbox"/>	Không có trình độ gì
<input type="checkbox"/>	Tiểu học hoặc thấp hơn
<input type="checkbox"/>	Trung học hoặc thấp hơn
<input type="checkbox"/>	Đào tạo nghề hoặc kỹ thuật; không có bằng cấp
<input type="checkbox"/>	Cao đẳng, không có bằng cấp
<input type="checkbox"/>	Bằng cao đẳng (hệ hai năm)
<input type="checkbox"/>	Bằng cử nhân đại học
<input type="checkbox"/>	Bằng thạc sỹ
<input type="checkbox"/>	Bằng tiến sỹ

6. Giới tính: Nam giới ____ Nữ giới ____
7. Tổng thời gian người đảm nhiệm công việc làm công việc này: Số năm: ____ Số tháng: ____
8. Tổng thời gian người đảm nhiệm công việc này làm việc cho công ty: Số năm: ____ Số tháng: ____
9. Số giờ làm việc trong một tuần (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	Làm toàn bộ thời gian, số giờ làm việc trong một tuần cố định (từ 35 giờ trở lên)
<input type="checkbox"/>	Làm toàn bộ thời gian, số giờ làm việc trong một tuần không cố định
<input type="checkbox"/>	Làm toàn bộ thời gian, công việc tạm thời
<input type="checkbox"/>	Làm bán thời gian, có số giờ làm việc trong một tuần cố định (dưới 35 giờ)
<input type="checkbox"/>	Làm bán thời gian, có số giờ làm việc trong một tuần không cố định

10. Đi lại (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	Công việc này đòi hỏi phải đi công tác trong khu vực
<input type="checkbox"/>	Công việc này đòi hỏi phải đi công tác ngoài khu vực
<input type="checkbox"/>	Công việc này đòi hỏi các chuyến đi công tác qua đêm
<input type="checkbox"/>	Công việc này không đòi hỏi phải đi công tác

11. Lượng thời gian đi công tác mà công việc này đòi hỏi? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

<input type="checkbox"/>	Từ 1-25% (tới 1/4) thời gian làm việc là dành cho đi công tác
<input type="checkbox"/>	Từ 26-50% (tới 1/2) thời gian làm việc là dành cho đi công tác
<input type="checkbox"/>	Từ 51-75% (tới 3/4) thời gian làm việc là dành cho đi công tác
<input type="checkbox"/>	Tất cả thời gian làm việc của tôi là dành cho đi công tác

12. Yêu cầu về trang phục (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Trang phục com-lê của nhà doanh nghiệp hoặc trang phục văn phòng
	Trang phục làm việc do bạn tự có
	Đồng phục làm việc do công ty của bạn cung cấp
	Dụng cụ bảo hộ hay an toàn lao động (mũ cứng, găng tay, giày lao động, v.v...)

13. Giấy phép/chứng nhận nghề nghiệp (đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Không có
	Có giấy phép/chứng nhận

14. Mức ngân sách do người ở vị trí công việc này kiểm soát (tổng số tiền hàng năm bạn được phép chi tiêu/phê chuẩn): _____

15. Hệ thống khuyến khích hoặc khen thưởng cho vị trí này (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Khuyến khích/khen thưởng dựa trên cơ sở kết quả hoạt động chung
	Khuyến khích/khen thưởng dựa trên cơ sở chất lượng công việc
	Khuyến khích/khen thưởng dựa trên cơ sở khối lượng công việc
	Khuyến khích/khen thưởng dựa trên kết quả công việc của cả nhóm/tổ

16. Tổng thù lao bạn nhận được hàng năm: _____

17. Tôi đã rời công ty, sau đó lại quay trở lại: Có _____ Không _____

Phần 2: Giám sát và chịu sự giám sát

Phần này tập trung vào mức độ người đảm nhiệm công việc thực hiện hoạt động giám sát hoặc chịu sự giám sát. Thẩm quyền giám sát chính thức bao gồm quyền áp dụng kỷ luật đối với người khác, chỉ đạo hoạt động của họ và đánh giá kết quả hoạt động của họ. Thẩm quyền này cũng bao gồm cả quyền tuyển dụng, sa thải nhân viên, thực hiện và ký duyệt các báo cáo kết quả công tác, và khuyến nghị hoặc chỉ thị các hoạt động tuyển dụng khác.

Tính toán số lượng nhân viên như thế nào

Khi tính số lượng nhân viên chịu sự giám sát, bạn cần chia các nhân viên thành 3 nhóm như sau:

Các nhân viên không có chức năng giám sát	Các nhân viên này không có thẩm quyền giám sát chính thức đối với các nhân viên khác
Các nhân viên chuyên môn hoặc nhân viên kỹ thuật đặc biệt	Các nhân viên này sử dụng ít nhất một trong các lĩnh vực nghiệp vụ chuyên môn, kỹ thuật hoặc khoa học để thực hiện công việc của mình. Trong nhóm này, bạn hãy chỉ tính những nhân viên chuyên môn hoặc nhân viên kỹ thuật đặc biệt không nắm giữ quyền hạn giám sát chính thức nào. Nếu họ có thẩm quyền giám sát chính thức đối với các nhân viên khác thì họ sẽ được xếp vào nhóm dưới đây.
Các nhân viên giám sát hoặc quản lý	Các nhân viên này có thẩm quyền giám sát chính thức. Họ có quyền tuyển dụng hoặc sa thải và thực hiện đánh giá kết quả công việc của các nhân viên khác.

Khi tính số lượng nhân viên chịu sự giám sát, hãy đảm bảo không trùng lặp. Chẳng hạn, một người quản lý phụ trách marketing chỉ được tính **hoặc** là một “nhân viên chuyên môn hoặc nhân viên kỹ thuật đặc biệt” **hoặc** là một “nhân viên giám sát hoặc quản lý”.

Nhân viên báo cáo gián tiếp

Nhân viên báo cáo gián tiếp là những người phải báo cáo lên người đảm nhiệm công việc thông qua một hay nhiều cấp quản lý. Hãy tính những người này giống như bạn tính các nhân viên báo cáo trực tiếp.

Câu hỏi đánh giá “Thiết yếu như thế nào?”

Nhiều câu hỏi trong phần này sử dụng thang đánh giá “thiết yếu như thế nào” để hỏi: “Hoạt động này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc?”.

Để trả lời câu hỏi này bạn cần phải xác định được và luôn ghi nhớ sứ mạng chính - mục đích chủ yếu - của công việc. Các hoạt động được đánh giá là “Thực sự thiết yếu” là những hoạt động cần bản để đạt được mục đích chính của công việc.

Chẳng hạn, may là sứ mạng chính của một người thợ may, và do đó, may cần phải được xem là hoạt động thực sự thiết yếu đối với bất kỳ người thợ may nào. Sử dụng dụng cụ đục gỗ là chức năng chính của người thợ khắc gỗ nên phải được coi là một hoạt động thực sự thiết yếu.



Khi xác định một hoạt động là “thực sự thiết yếu”, bạn hãy suy nghĩ xem liệu một công việc có thể hoàn thành được hay không nếu như hoạt động đang xét tới không thể thực hiện được. Trong trường hợp câu trả lời là “không” thì hoạt động đang bàn tới là thực sự thiết yếu.

Các hoạt động không thiết yếu đối với sứ mạng hay mục đích chính của công việc phải được xếp hạng là “hoạt động cần thiết” hay là “một phần nhỏ của công việc”.

Câu hỏi đánh giá “Thường xuyên như thế nào?”

Thang đánh giá “thường xuyên như thế nào?” hỏi về mức độ thường xuyên mà hoạt động đang bàn tới diễn ra. Bạn hãy chọn câu trả lời thể hiện mức độ xuất hiện điển hình nhất của hoạt động.

Nếu vị trí đó bao gồm cả quyền giám sát chính thức các nhân viên khác thì phần “Giám sát” phải được thực hiện đầy đủ. Giám sát thường bao gồm quyền áp dụng kỷ luật đối với các nhân viên, chỉ đạo hoạt động và đánh giá kết quả công việc của họ.

Ví dụ Phần 2: Giám sát và chịu sự giám sát

Phần tiếp theo chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin tập hợp trong biểu mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải sửa đổi cho phù hợp với yêu cầu của công ty. Nếu thông tin trong mẫu này do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên của nhóm hoặc của cả nhóm nói chung nếu cần thiết.

Số lượng nhân viên chịu giám sát

Số nhân viên trực tiếp chịu sự giám sát bởi vị trí này (điền các con số thích hợp vào các ô):

	Các nhân viên không có chức năng giám sát
	Các nhân viên chuyên môn hoặc nhân viên kỹ thuật đặc biệt
	Các nhân viên giám sát hoặc quản lý
	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Không thuộc phần việc của tôi

Các nhân viên chịu sự giám sát gián tiếp (tức là thông qua một hoặc nhiều cấp quản lý) bởi vị trí này (điền các con số thích hợp vào các ô):

	Các nhân viên không có chức năng giám sát
	Các nhân viên chuyên môn hoặc có nghiệp vụ kỹ thuật đặc biệt
	Các nhân viên giám sát hoặc quản lý
	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Không thuộc phần việc của tôi

Chịu sự giám sát

Công việc của bạn được xem xét bởi (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Người giám sát trực tiếp của bạn
	Các giám sát khác trong phòng ban của bạn
	Những người khác không phải là nhân viên của công ty bạn (kiểm toán viên bên ngoài, thanh tra chính phủ, v.v...)

Nếu có, hoạt động giám sát này được tiến hành thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu một ô thích hợp)

	Các nhiệm vụ chính và phụ đều được giám sát hầu như liên tục
	Chỉ các nhiệm vụ chính được giám sát thường xuyên
	Các nhiệm vụ chính được giám sát không thường xuyên
	Các nhiệm vụ hầu như không được giám sát

Hoạt động giám sát này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Giám sát người khác

Vị trí công việc này có trực tiếp giám sát công việc hoặc hoạt động của (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Các công nhân không trực tiếp tham gia vận hành máy, chế tạo, sản xuất hoặc chế biến
	Các công nhân trực tiếp tham gia vận hành máy, chế tạo, sản xuất hoặc chế biến
	Nhân viên văn phòng hoặc nhân viên hỗ trợ
	Các nhân viên marketing hoặc nhân viên bán hàng
	Các chuyên gia kỹ thuật hoặc nhân viên chuyên môn
	Các nhân viên giám sát sản xuất trực tiếp
	Các nhân viên quản lý cấp trung gian (quản lý phòng, quản lý khu vực, v.v...)
	Các nhân viên quản lý cấp cao hoặc những người điều hành

Nếu có, hoạt động giám sát này được thực hiện thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu một ô thích hợp).

	Các nhiệm vụ chính và phụ đều được giám sát hầu như liên tục
	Chỉ có các nhiệm vụ chính được giám sát thường xuyên
	Các nhiệm vụ chính được giám sát không thường xuyên
	Hầu như không giám sát các nhiệm vụ

Hoạt động giám sát này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Phần 3: Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp

Phần này đề cập đến các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng có liên quan đến công việc.

Phần lớn những người đảm nhiệm công việc phải sử dụng ít nhất một trong các lĩnh vực kiến thức/kỹ năng này trong quá trình thực hiện công việc của mình, mặc dù có một số trường hợp ngoại lệ. Chẳng hạn, những người làm lao động chân tay không đòi hỏi phải có kỹ năng hoặc được đào tạo (ví dụ: công việc thu nhặt rác hoặc chuyển các hộp từ nơi này sang nơi khác) và không thực hiện bất cứ nhiệm vụ nào khác thì sẽ không sử dụng tới bất kỳ một trong những lĩnh vực kiến thức hay kỹ năng nào nêu ra ở đây. Hãy xem xét về cả mức độ và chiều sâu khi bạn xác định xem liệu một lĩnh vực kỹ năng hay kiến thức cụ thể có phải là cần thiết cho việc thực hiện công việc đó hay không.

Ví dụ Phần 3: Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp

Phần sau đây chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin tập hợp trong biểu mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải sửa đổi cho phù hợp với yêu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên của nhóm hoặc của cả nhóm nói chung nếu cần thiết.

Công việc này đòi hỏi phải sử dụng kiến thức hoặc kỹ năng trong lĩnh vực nào dưới đây (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Kiến trúc, Kỹ thuật
	Nghệ thuật
	Quản trị kinh doanh: Tài chính
	Quản trị kinh doanh: Quản lý, bao gồm cả quản lý nhân sự/nguồn nhân lực
	Quản trị kinh doanh: Bán hàng và Marketing
	Thông tin liên lạc
	Khoa học máy tính
	Giáo dục, Đào tạo
	Nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản và khai thác gỗ, v.v...
	Ngoại ngữ
	Luật
	Khoa học đời sống
	Mua bán máy móc
	Chế tạo
	Toán
	Khoa học Y tế
	Khoa học quân sự
	Khai khoáng
	Giao thông vận tải
	Bảo tàng, thư viện và khoa học lưu trữ
	Nghệ thuật biểu diễn
	Công việc dịch vụ cá nhân, bao gồm cắt tóc, trang điểm, dịch vụ trong nhà, chế biến thức ăn và đồ uống

	Khoa học vật lý
	Tôn giáo, Thần học và Triết học
	Khoa học xã hội, bao gồm Kinh tế học, Khoa học chính trị, Lịch sử, Xã hội học và Tâm lý học
	Công việc cấu trúc, gồm kim loại tấm, hàn đúc, điện, mộc, nước và xây dựng

Bạn sử dụng kiến thức hoặc kỹ năng này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Kiến thức hay kỹ năng này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Trước khi bắt đầu công việc này, bạn có được yêu cầu phải có kiến thức hoặc kỹ năng này hay không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Có
	Không

Bạn có được kiến thức hoặc kỹ năng này bằng cách nào? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Qua kinh nghiệm thu được trong quá trình làm việc (từ công việc này hoặc các công việc trước đây)
	Qua chương trình giáo dục hay đào tạo vừa học vừa làm chính thức.
	Tại trường phổ thông, đại học, cao đẳng hoặc các trường thương mại hoặc kỹ thuật-day nghề

Phần 4: Sử dụng ngôn ngữ

Phần này của bản câu hỏi sẽ tập trung vào các kỹ năng ngôn ngữ cần thiết cho công việc. Các ngôn ngữ trên thực tế không được dùng trong quá trình thực hiện công việc thì không được đưa vào phần này. Chẳng hạn, một nhân viên có thể biết một ngoại ngữ nào đó nhưng một khi công việc không đòi hỏi nhân viên phải biết và sử dụng được ngoại ngữ này thì nó không được coi là cần thiết cho công việc.

Trả lời câu hỏi đánh giá về mức độ “Sử dụng ngôn ngữ nói/viết”

Nếu như nhân viên đảm nhiệm công việc nói một thứ tiếng khác để giao tiếp với người khác, thì bạn phải chọn hoạt động “địch sang, hoặc từ thứ tiếng này” để trả lời cho câu hỏi “Bạn làm gì với ngôn ngữ này?”

Một nhân viên thư ký ghi chép lời đọc hoặc ghi tốc ký phải tiến hành viết lại ngôn ngữ nói và do vậy phải chọn câu trả lời “viết hay soạn thảo” trong phần câu hỏi “Bạn làm gì với ngôn ngữ này?”.

Đối với những người viết được nhưng không phải là người giỏi chữ (tức là họ viết giống như nói) thì bạn cần phải nêu rõ là họ sử dụng ngôn ngữ nói để “viết hay soạn thảo”

Trả lời câu hỏi đánh giá “Thiết yếu như thế nào”

Các câu trả lời về thang đánh giá của câu hỏi “Việc này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn?” và “Bạn có thể thực hiện công việc của mình nếu như bạn không thể tiến hành hoạt động này hay không?” cần phải nhất quán với nhau. Nếu một hoạt động được đánh giá là thực sự thiết yếu thì bạn phải chọn hoặc là câu trả lời “Không, tất cả các nhân viên đảm nhiệm công việc đó cần phải có khả năng làm được việc này” hoặc là “Tôi không biết”.

Ví dụ phần 4: Sử dụng ngôn ngữ

Phần tiếp theo chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin tập hợp trong biểu mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải sửa đổi cho phù hợp với yêu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên của nhóm hoặc của cả nhóm nói chung nếu cần thiết.

Khi thực hiện công việc của mình, bạn có (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	Sử dụng ngôn ngữ nói bằng tiếng mẹ đẻ
<input type="checkbox"/>	Sử dụng ngôn ngữ viết bằng tiếng mẹ đẻ
<input type="checkbox"/>	Sử dụng ngôn ngữ nói bằng một ngoại ngữ
<input type="checkbox"/>	Sử dụng ngôn ngữ viết bằng một ngoại ngữ
<input type="checkbox"/>	Không phải phần việc của tôi

Hoạt động này được thực hiện thường xuyên như thế nào trong công việc của bạn? (Đánh dấu một ô thích hợp)

<input type="checkbox"/>	Hàng giờ
<input type="checkbox"/>	Hàng ngày
<input type="checkbox"/>	Hàng tuần
<input type="checkbox"/>	Hàng tháng
<input type="checkbox"/>	Hàng năm

Hoạt động này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu một ô thích hợp)

<input type="checkbox"/>	Là một phần nhỏ của công việc
<input type="checkbox"/>	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
<input type="checkbox"/>	Thực sự thiết yếu

Bạn có thể hoàn thành được công việc của mình nếu bạn không có khả năng thực hiện hoạt động này không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Không, tất cả các nhân viên làm công việc đó đều phải có khả năng làm được việc này
	Có, hoạt động này không thiết yếu cho việc thực hiện công việc này
	Tôi không biết

Bạn làm gì với ngôn ngữ mà bạn sử dụng? (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Viết hoặc soạn thảo văn bản
	Dịch
	Hiệu đính, sửa đổi, đọc và sửa bản in thử và sửa chữa lỗi
	Tóm tắt hoặc viết gọn lại
	Sao chép, phiên âm

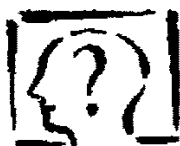
Bạn đánh giá chất lượng của hoạt động này bằng cách nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Khả năng thực hiện đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua được kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

Phần 5: Sử dụng thị giác và các giác quan khác

Phần này của Bảng câu hỏi mô tả các cách bạn sử dụng thị giác và các giác quan khác để thực hiện công việc của mình. Hãy mô tả chỉ những hoạt động cần thiết cho việc thực hiện công việc của bạn.

Chẳng hạn, người làm công việc nấu ăn phải sử dụng vị giác của mình để xác định xem thức ăn đã được nấu đúng hay chưa. Những nhân viên phải làm việc có tiếp xúc với mùi vị, chẳng hạn những người chịu trách nhiệm đưa thức ăn đến cho khách hàng, nhưng thực tế không sử dụng khứu giác để thực hiện công việc của mình, thì hoạt động sử dụng khứu giác phải không được tính.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 1

Một người thư ký nghe được các loại âm thanh và tiếng động khác nhau như tiếng chuông điện thoại reo hoặc tiếng máy photocopy bị kẹt giấy phải coi hoạt động nghe này là một phần yêu cầu của công việc.

☐ ĐÚNG ☐ SAI

Một người sửa thiết bị văn phòng khi lắng nghe tiếng điện thoại reo hoặc tiếng máy copy bị kẹt giấy để chẩn đoán và sửa thiết bị thì việc sử dụng khả năng nghe để phân biệt sự khác nhau trong âm thanh hoặc cách âm thanh phát ra phải được coi là cần thiết đối với công việc.

☐ ĐÚNG ☐ SAI

Hãy kiểm tra câu trả lời của bạn ở Phụ lục A.

Các câu trả lời cho câu hỏi đánh giá “Việc này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn?” và “Bạn có thể hoàn thành công việc của mình nếu như bạn không thể tiến hành hoạt động này hay không?” cần phải nhất quán với nhau. Nếu một hoạt động được xếp vào loại thực sự thiết yếu thì hãy chọn câu trả lời “Không, tất cả các nhân viên đảm nhiệm công việc đó đều phải có khả năng làm việc này” hoặc “Tôi không biết”.

Ví dụ Phần 5: Sử dụng thị giác và các giác quan khác

Phần tiếp theo chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin tập hợp trong biểu mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải sửa đổi cho phù hợp với yêu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời có thể ghi lại kinh nghiệm của từng thành viên của nhóm hoặc của cả nhóm nói chung nếu cần thiết.

Khi thực hiện công việc của mình, bạn có phải (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Sử dụng tranh ảnh, hình vẽ, biểu mẫu hay đồ thị
	Sử dụng bản vẽ phác thảo, bản đồ hoặc các tài liệu tương tự
	Sử dụng hình ảnh, dụng cụ đo lường, đồng hồ đo hoặc các thiết bị đo đặc khác
	Theo dõi số lượng hoặc chất lượng của nguyên vật liệu hoặc vật tư
	Theo dõi các đặc tính cơ thể của người hoặc động vật
	Theo dõi hành vi và hoạt động của người hoặc động vật
	Theo dõi sự vận hành hoặc hoạt động của máy móc hoặc thiết bị
	Sử dụng thị giác để quan sát các chi tiết cực nhỏ của đồ vật
	Sử dụng thị giác để phát hiện các khác biệt về màu sắc, mẫu mã hoặc hình dáng
	Sử dụng thị giác để quan sát tập trung một đối tượng
	Sử dụng thị giác để phát hiện sự khác biệt về khoảng cách giữa các đối tượng
	Sử dụng thính giác để xác định và hiểu tiếng nói của mọi người
	Sử dụng thính giác để xác định hướng của một âm thanh
	Sử dụng thính giác để tập trung vào một trong nhiều âm thanh
	Sử dụng thính giác để phát hiện sự khác nhau về độ to của các âm thanh
	Sử dụng vị giác khi xử lý nguyên vật liệu trong môi trường làm việc

	Sử dụng khứu giác khi xử lý môi trường làm việc (chỉ xử lý những mùi vị bạn phải phát hiện hoặc đánh giá để thực hiện công việc của mình)
	Sử dụng xúc giác để phát hiện hoặc đánh giá đồ vật trong môi trường làm việc
	Không phải phần việc của tôi

Bạn xác định chất lượng của việc sử dụng thị giác và các giác quan khác như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Khả năng đáp ứng đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

Bạn sử dụng các giác quan trong công việc của mình thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Hoạt động giám sát này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Bạn có thể hoàn thành công việc của mình được không nếu như bạn không có khả năng thực hiện hoạt động này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Không, tất cả các nhân viên làm công việc đó đều phải có khả năng làm việc này
	Có, hoạt động này không thiết yếu cho việc thực hiện công việc này
	Tôi không biết

Phần 6: Các quyết định quản lý và kinh doanh

Phần này của bản câu hỏi mô tả các quyết định quản lý và kinh doanh bạn đưa ra khi thực hiện công việc của mình. Hãy chỉ mô tả những quyết định nào cần thiết cho việc thực hiện công việc của bạn.

Các câu hỏi này cần phải được diễn giải một cách chặt chẽ. Thường chỉ có các nhân viên chuyên môn, các nhân viên kỹ thuật đặc biệt, nhân viên giám sát hoặc nhân viên cấp quản lý và điều hành sẽ trả lời các câu hỏi này.

Hãy đảm bảo rằng bạn sẽ trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần giúp đỡ, hãy yêu cầu người giám sát của bạn hoặc một người nào đó làm việc trong bộ phận nhân sự để có được thông tin.

Ví dụ Phần 6: Các quyết định về Quản lý và Kinh doanh

Phần sau đây chỉ là ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này là do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời đưa ra có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên riêng biệt trong nhóm hoặc của cả nhóm nói chung tùy theo yêu cầu.

Bạn có tham gia vào việc ra quyết định có liên quan tới:

Các nguồn tài chính (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Thiết lập hoặc thay đổi qui mô của các khoản ngân sách
	Mua nguyên liệu hoặc vật tư
	Mua máy móc thiết bị hoặc cơ sở vật chất
	Quản lý đầu tư hoặc dòng tiền mặt

Nguồn nhân lực (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Tăng hoặc giảm số lượng nhân viên
	Tăng hoặc giảm tiền lương hoặc các khoản phúc lợi của nhân viên
	Thiết lập hoặc thay đổi các cấp thẩm quyền hoặc giám sát
	Thiết lập hoặc thay đổi các thủ tục hoặc chính sách trong công việc
	Phân công trách nhiệm của nhân viên

Các hoạt động và sản xuất (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Xác định các loại thiết bị được sử dụng trong sản xuất hoặc qui trình sản xuất
	Điều chỉnh hoặc cải tiến các hoạt động
	Đánh giá tính hiệu lực của các hoạt động
	Thiết lập hoặc thay đổi các mục tiêu của công việc

Chiến lược kinh doanh dài hạn (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Bổ sung sản phẩm mới hoặc thay đổi chuyên sản phẩm mới
	Thay đổi thể loại hoặc mức độ cung cấp dịch vụ cho các khách hàng
	Đóng cửa hoặc loại bỏ các phần của các hoạt động hiện tại
	Chấm dứt sản xuất sản phẩm
	Chấm dứt cung cấp dịch vụ
	Ngừng các hoạt động kinh doanh
	Mua lại các doanh nghiệp đang tồn tại
	Khởi sự các doanh nghiệp mới
	Bán các đơn vị kinh doanh thuộc sở hữu của công ty bạn
	Không thuộc phần việc của tôi

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng? (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng thực hiện đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

Bạn tham gia vào việc ra các quyết định này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Bạn có vai trò như thế nào trong việc ra các quyết định này? (Chọn câu trả lời thích hợp nhất)

	Tôi cung cấp thông tin hoặc đầu vào cho những người ra quyết định
	Tôi đưa ra những ý kiến đề xuất cho những người ra quyết định
	Tôi ra quyết định nhưng cần phải có ý kiến chấp thuận của người giám sát tôi
	Tôi có thẩm quyền cao nhất đối với quyết định này

Cấp cao nhất nào chịu ảnh hưởng trực tiếp của các quyết định này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Từng nhân viên
	Từng nhóm hoặc tổ làm việc
	Toàn bộ các bộ phận hoặc các phòng ban
	Toàn bộ doanh nghiệp

Bạn có vai trò như thế nào trong việc thực hiện các quyết định này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Không, tôi không có trách nhiệm gì, những người khác chịu trách nhiệm
	Tôi giao việc thực hiện cho những người khác
	Tôi làm việc với những người khác
	Tôi đích thân thực hiện công việc

Phần 7 và 8: Giao tiếp nội bộ và giao tiếp với bên ngoài

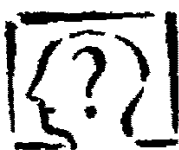
Phần này của bản câu hỏi liên quan tới vấn đề giao tiếp giữa người đảm nhiệm công việc với những người khác. Phần “Các giao tiếp nội bộ” đề cập tới những giao tiếp mà người đảm nhiệm công việc thực hiện với những người khác trong cùng một công ty. Phần “Các giao tiếp với bên ngoài” đề cập tới các giao tiếp mà người đảm nhiệm công việc thực hiện với những người ngoài công ty.

Chỉ có những người bắt buộc phải liên hệ với họ nếu như muốn thực hiện được công việc mới được coi như là các nhân vật giao tiếp. Trừ một số trường hợp ngoại lệ còn các cuộc viếng thăm trong giờ làm việc không liên quan đến công việc không được coi là hoạt động cần thiết đối với việc thực hiện công việc.

Hãy đảm bảo không tính trùng lặp. Hãy quyết định xem liệu giao tiếp là trong phạm vi nội bộ hay là với bên ngoài và lựa chọn thể loại miêu tả tốt nhất mỗi giao tiếp này.

Hầu như tất cả những người đảm nhiệm công việc đều phải giao tiếp ít nhất với một loại người nhất định để thực hiện công việc của họ. Ví dụ, các nhân viên chuyên làm nghề viết văn độc lập thường cần giao tiếp với các biên tập viên mặc dù việc này có thể xảy ra không thường xuyên.

Sự diễn giải chính xác các hoạt động cần thực hiện để phục vụ cho các nhân vật giao tiếp hoặc với các nhân vật giao tiếp là rất quan trọng. Ví dụ, “làm việc như một nhà tư vấn” được lựa chọn chỉ khi người đảm nhiệm công việc cung cấp các thông tin có tính chuyên môn cao với tư cách chính thức cho các nhân vật giao tiếp. Hoạt động này phải được phân biệt khác với công việc đơn giản như cung cấp thông tin chung. Trong trường hợp sau, lựa chọn câu trả lời “thông báo, phỏng vấn hoặc trao đổi thông tin” có thể là thích hợp hơn.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 2

Nhìn vào bản câu hỏi mẫu cho phần này và tìm câu hỏi “Bạn làm gì cho họ hoặc với họ?”

Các giám sát viên và các nhà quản lý có thiên hướng cảm thấy mình chịu trách nhiệm đối với sự an toàn thân thể cho các nhân viên của họ. Nhà quản lý có phải lựa chọn trách nhiệm “canh gác hoặc bảo vệ cho sự an toàn của nhân viên hay không”?

☐ ĐÚNG

☐ SAI

Kiểm tra câu trả lời của bạn trong Phụ lục A.

Ví dụ cho phần 7 và 8: Các giao tiếp nội bộ và với bên ngoài

Phần sau đây chỉ là ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này là do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời đưa ra có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên riêng biệt trong nhóm hoặc của cả nhóm nói chung tùy theo yêu cầu.

CÁC GIAO TIẾP NỘI BỘ

Trong phạm vi doanh nghiệp của bạn, bạn có giao tiếp với những người sau đây hay không (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Các công nhân không tham gia trực tiếp vào việc vận hành máy móc, chế tạo, sản xuất hoặc chế biến
	Các công nhân tham gia trực tiếp vào vận hành máy móc, chế tạo, sản xuất hoặc chế biến
	Các nhân viên hành chính hoặc nhân viên hỗ trợ
	Các nhân viên marketing hoặc bán hàng
	Các chuyên gia kỹ thuật hoặc nhân viên chuyên môn
	Các giám sát viên trực tiếp
	Các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cao cấp hoặc những người điều hành
	Không thuộc phần việc của tôi

Bạn thực hiện những giao tiếp này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Ai khởi xướng các giao tiếp này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Tôi thường khởi xướng việc giao tiếp với họ
	Họ thường khởi xướng việc giao tiếp với tôi
	Mỗi lúc một khác, không theo khuôn mẫu nhất định

Bạn làm gì cho các giao tiếp này hoặc với các giao tiếp này? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Nhận thông tin và các chỉ thị, mệnh lệnh
	Đưa thông tin, phỏng vấn hoặc trao đổi thông tin
	Thương lượng hoặc đàm phán chính thức với họ
	Phối hợp hoặc sắp lịch cho các hoạt động của họ
	Huấn luyện, đào tạo, chỉ thị, giáo dục họ
	Giám sát, đánh giá hoặc chấp thuận công việc của họ
	Giải quyết các mâu thuẫn/ tranh chấp có liên quan tới họ
	Ủy quyền, phân công hoặc sắp đặt thứ tự ưu tiên các hoạt động trong công việc của họ
	Làm việc như một nhà tư vấn
	Bán hàng cho họ hoặc thuyết phục họ
	Tiếp đãi hoặc giải trí với họ
	Chữa trị hoặc cung cấp liệu pháp cho họ
	Canh gác hoặc bảo vệ sự an toàn cho họ

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng việc xử lý các giao tiếp nội bộ?
(Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian.
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về giao tiếp
	Các khả năng khác

CÁC GIAO TIẾP VỚI BÊN NGOÀI

Bạn có giao tiếp với những người bên ngoài doanh nghiệp của bạn là những người dưới đây hay không? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Trẻ sơ sinh, trẻ em, thanh thiếu niên
	Sinh viên
	Khách hàng
	Công chúng hoặc những người xin việc
	Những người làm công tác báo chí hoặc trong lĩnh vực thông tin đại chúng
	Các quan chức Chính Phủ hoặc các nhân viên của các cơ quan điều tiết
	Các đại diện bên bán hàng hoặc cung cấp vật tư
	Các nhà thầu, các nhà thầu phụ, các nhà tư vấn hoặc các đại lý
	Các tổ chức hiệp hội hoặc các nhóm quyền lợi đặc biệt
	Các tổ chức dân sự, cộng đồng hoặc các tổ chức nhân đạo
	Các nhân viên của các doanh nghiệp khác
	Các nhân viên quản lý của các doanh nghiệp khác
	Không thuộc phần việc của tôi

Bạn thực hiện những giao tiếp này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Ai khởi xướng những giao tiếp này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Tôi thường khởi xướng giao tiếp với họ
	Họ thường khởi xướng giao tiếp với tôi
	Mỗi lúc một khác, không có khuôn mẫu nhất định

Bạn thường làm gì để phục vụ cho hoặc với các giao tiếp này? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Nhận thông tin, chỉ thị, mệnh lệnh
	Đưa thông tin, phỏng vấn hoặc trao đổi thông tin
	Thương lượng hoặc đàm phán chính thức với họ
	Phối hợp hoặc sắp xếp lịch cho các hoạt động của họ
	Huấn luyện, chỉ thị, giáo dục họ
	Giám sát, đánh giá hoặc chấp thuận công việc của họ
	Giải quyết các khiếu nại/tranh chấp có liên quan đến họ
	Ủy quyền, phân công hoặc sắp đặt thứ tự ưu tiên cho các hoạt động trong công việc của họ
	Làm việc như là một nhà tư vấn
	Bán hàng cho họ hoặc thuyết phục họ
	Tiếp đãi hoặc giải trí với họ
	Chữa trị hoặc cung cấp liệu pháp cho họ
	Canh gác hoặc bảo vệ sự an toàn cho họ

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được việc thực hiện giao tiếp với bên ngoài?
(Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian.
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về giao tiếp
	Các khả năng khác

Phần 9 và 10: Các cuộc họp mà bạn tham dự, chủ tọa hoặc khởi xướng

Nói chung, các cuộc họp được định nghĩa như là các cuộc gặp mặt có mục đích nhất định giữa hai người hoặc nhiều hơn nhằm thực hiện các hoạt động có liên quan đến công việc. Các cuộc gọi điện thoại riêng giữa người này với người khác thường không được coi là một cuộc họp, đặc biệt là những cuộc gọi điện thoại yêu cầu hoặc truyền đạt thông tin hoặc những cuộc nói chuyện tùy hứng không có một chương trình nghị sự nhất định.

Đôi khi một cuộc nói chuyện điện thoại tay đôi giữa người này với người kia là một cuộc họp. Các cuộc hội nghị bằng điện thoại là phổ biến đối với những người bận rộn, những người khó có thể thu xếp thời gian cho một cuộc họp mặt đối mặt. Các cuộc điện thoại có mục đích và được sắp đặt từ trước có thể được coi như là cuộc họp. Nếu bạn không chắc chắn liệu một cuộc gọi điện thoại nói chuyện riêng giữa người này với người khác có phải là một cuộc họp hay không thì hãy áp dụng định nghĩa chặt chẽ về “cuộc họp” và đừng tính cuộc gọi điện thoại đó.

Khi xác định còn ai nữa tham gia các cuộc họp, đừng đếm trùng lặp. Hãy quyết định liệu những người tham dự có phải là từ khu vực của người đảm nhiệm công việc hay không (ví dụ, bộ phận, phòng ban hoặc đơn vị) hay là thuộc các khu vực khác hoặc từ bên ngoài doanh nghiệp. Trong phạm vi của mỗi lựa chọn, hãy chọn phạm trù nào có thể đại diện tốt nhất cho từng loại người.

Ví dụ các phần 9 và 10: Các cuộc họp mà bạn tham dự, chủ tọa hoặc khởi xướng

Phần sau đây chỉ là ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này là do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời đưa ra có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên riêng biệt trong nhóm hoặc của cả nhóm nói chung tùy theo yêu cầu.

CÁC CUỘC HỌP MÀ BẠN THAM DỰ

Để thực hiện công việc của mình bạn có tham dự các cuộc họp nhằm (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Tư vấn hoặc cung cấp các thông tin chuyên môn
	Trao đổi thông tin hoặc các ý tưởng
	Phối hợp hoặc sắp xếp lịch cho các hoạt động của công việc
	Đào tạo hoặc tiếp nhận đào tạo, giao hoặc nhận chỉ thị, giáo dục hoặc tiếp nhận giáo dục.
	Giám sát
	Thuyết phục hoặc bán hàng
	Thương lượng hoặc đàm phán chính thức
	Giải quyết mâu thuẫn hoặc tranh chấp
	Đánh giá các lựa chọn hoặc đưa ra một quyết định
	Chẩn đoán hoặc giải quyết các vấn đề
	Đưa ra các chính sách, qui tắc hoặc qui trình
	Không thuộc phân việc của tôi

Bạn tham dự các cuộc họp thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng của các cuộc họp mà bạn tham dự? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu giao tiếp
	Các khả năng khác

Ai trong doanh nghiệp của bạn tham dự các cuộc họp này? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các nhân viên chuyên môn/kỹ thuật
	Các giám sát viên trực tiếp, các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao

Ai ở ngoài công ty bạn tham dự các cuộc họp này? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các chuyên gia kỹ thuật
	Những người công nhân chuyên nghiệp
	Các giám sát viên, các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao
	Các quan chức Chính phủ
	Báo chí và phương tiện thông tin
	Công chúng
	Khách hàng

CÁC CUỘC HỌP MÀ BAN CHỦ TỌA HOẶC KHỞI XƯỞNG

Để thực hiện công việc của mình, bạn có chủ tọa hay khởi xướng các cuộc họp nhằm (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Tư vấn hoặc cung cấp các thông tin chuyên môn
	Trao đổi thông tin hoặc các ý tưởng
	Phối hợp hoặc sắp xếp lịch cho các hoạt động của công việc
	Đào tạo hoặc tiếp nhận đào tạo, giao hoặc nhận chỉ thị, giáo dục hoặc tiếp nhận giáo dục
	Giám sát
	Thuyết phục hoặc bán hàng
	Thương lượng hoặc đàm phán chính thức
	Giải quyết mâu thuẫn hoặc tranh chấp
	Đánh giá các lựa chọn hoặc đưa ra một quyết định
	Chẩn đoán hoặc giải quyết các vấn đề

	Đưa ra các chính sách, qui tắc hoặc qui trình
	Không thuộc phần việc của tôi

Bạn chủ tọa hoặc khởi xướng các cuộc họp thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng của các cuộc họp mà bạn chủ tọa hoặc khởi xướng? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về giao tiếp
	Các khả năng khác

Ai trong doanh nghiệp của bạn tham dự các cuộc họp này? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các nhân viên chuyên môn/kỹ thuật
	Các giám sát viên trực tiếp, các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao

Ai ở ngoài công ty của bạn tham dự các cuộc họp này? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các chuyên gia kỹ thuật
	Những người công nhân chuyên nghiệp
	Các giám sát viên, các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao
	Các quan chức Chính phủ
	Báo chí hoặc phương tiện thông tin
	Công chúng
	Khách hàng

Phần 11: Các hoạt động thể chất

Phần này của bản câu hỏi đề cập đến các hoạt động cơ thể cần thiết để thực hiện công việc. Các hoạt động nào không cần thiết đối với việc thực hiện công việc thì không được đưa vào.

Ví dụ, bò xuống dưới gầm bàn để nhặt cái bút chì bị rơi không được coi là một hoạt động công việc cần thiết đối với một người làm việc tại bàn giấy mặc dù hành vi đó vẫn thỉnh thoảng xảy ra. Tuy vậy, việc bò qua những ống thông khí chật hẹp có thể là một hoạt động cần thiết đối với một số người sửa chữa các hệ thống điều hoà nhiệt độ.

Nếu một hoạt động cơ thể cần được đưa vào trong một bản mô tả công việc ở dạng tường thuật hoặc được thảo luận với người xin việc trong các cuộc phỏng vấn việc làm thì nó chắc chắn là một hoạt động cần thiết cho công việc đó. Nếu bạn không chắc chắn rằng liệu một hành vi có phải là hoạt động cần thiết hay không thì có lẽ đó không phải là một hoạt động cần thiết.

Các câu trả lời cho câu hỏi đánh giá “Hoạt động này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính trong công việc của bạn?” và “Bạn có thể làm được công việc của mình nếu bạn không thể thực hiện được các hoạt động này không?” cần phải nhất quán với nhau. Nếu một hoạt động được xếp vào loại thực sự thiết yếu thì câu trả lời là “Không, tất cả các nhân viên làm công việc này đều phải có khả năng thực hiện được hoạt động đó” hoặc câu trả lời “Tôi không biết” cũng phải được lựa chọn.

Ví dụ phần 11: Các hoạt động thể chất

Phần sau đây chỉ là ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này là do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời đưa ra có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên riêng biệt trong nhóm hoặc của cả nhóm nói chung tùy theo yêu cầu.

Trong khi thực hiện công việc của mình bạn có phải làm những động tác dưới đây hay không? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Quỳ, khom lưng hoặc bò
	Ngồi trong những khoảng thời gian dài
	Đứng trong những khoảng thời gian dài
	Đi lại trong khi làm việc
	Chạy
	Leo cầu thang, cây thang, giàn giáo
	Phối hợp mắt, tai, tay và chân
	Thực hiện các cử động cánh tay, bàn tay một cách chính xác
	Thực hiện các cử động ngón tay một cách chính xác
	Nâng các vật nặng bằng tay
	Khuôn vác các vật nặng bằng tay trong một khoảng cách ngắn
	Khuôn vác các vật nặng bằng tay trong một khoảng cách dài
	Đẩy hoặc kéo các vật nhẹ bằng tay
	Thực hiện các cử động nhanh hoặc lặp lại nhiều lần có liên quan đến toàn bộ cơ thể
	Cố gắng duy trì sự nỗ lực của cơ thể trong những khoảng thời gian dài
	Phối hợp tay và chân
	Không thuộc phần công việc của tôi

Hoạt động này được thực hiện thường xuyên như thế nào trong công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng khi thực hiện hoạt động này? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Khả năng thực hiện đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

Hoạt động này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Bạn có thể làm công việc của mình nếu bạn không thể thực hiện hoạt động này không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Không, tất cả nhân viên làm công việc này đều phải có khả năng thực hiện được hoạt động đó
	Có, điều đó không phải là nhất thiết để có thể thực hiện công việc này
	Tôi không biết

Phần 12: Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ

Thiết bị, máy móc và dụng cụ được chia ra thành bốn loại:

- Máy tính và thiết bị văn phòng
- Máy móc cố định
- Các dụng cụ lưu động và các loại xe cộ
- Các dụng cụ cầm tay và vũ khí

Đừng tính trùng lặp bất kỳ loại thiết bị nào. Hãy lựa chọn loại thích hợp nhất từ bốn loại trên để mô tả bất kỳ một thiết bị nào đó.

Các thiết bị khác nhau có thể được sử dụng vào công việc trong những khoảng thời gian khác nhau (ví dụ, thiết bị văn phòng tiêu chuẩn có thể được sử dụng hàng giờ và một xe ô tô trọng tải nhẹ có thể được sử dụng mỗi tuần một lần). Trong trường hợp này các câu hỏi về chúng có thể được trả lời bằng cách chỉ ra thiết bị nào được đề cập đến (ví dụ, bằng cách viết “thiết bị văn phòng” hoặc “xe trọng tải nhẹ” trong hộp bên cạnh câu trả lời thích hợp thay vì sử dụng dấu hiệu để đánh dấu)

Chỉ thiết bị nào thực sự được người đảm nhiệm công việc sử dụng để thực hiện công việc đó thì mới được tính.

Trả lời câu hỏi “Bạn làm gì với thiết bị này?”

“Sử dụng thiết bị” bao gồm vận hành, điều chỉnh, sửa chữa và huấn luyện người khác sử dụng thiết bị. Ví dụ, một nhân viên đi máy bay để tham gia hội nghị không sử dụng chiếc máy bay đó theo nghĩa được các lựa chọn của câu trả lời xác định, và hoạt động này không được tính như một phần của công việc. Ngược lại, phi hành đoàn và người lái điều khiển máy bay sẽ coi hoạt động này như một phần cần thiết trong công việc của họ.

Trả lời câu hỏi “Hậu quả thường xảy ra nhất do việc sử dụng không đúng thiết bị này gây ra đối với tài sản hoặc con người là gì?”

Đừng đưa vào những tình huống không có khả năng xảy ra. Ví dụ, một việc có khả năng xảy ra nhưng với xác suất rất nhỏ là sử dụng không đúng một máy tính cá nhân có thể dẫn đến phá hủy máy tính hoặc làm chết người vận hành. Tuy nhiên, chỉ những tình huống hiện thực và đáng tin cậy mới được đưa vào. Nếu xuất hiện một số hậu quả có xác suất xảy ra như nhau thì hãy lựa chọn hậu quả nghiêm trọng nhất.

Ví dụ phần 12: Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ

Phần sau đây chỉ là ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này là do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời đưa ra có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên riêng biệt trong nhóm hoặc của cả nhóm nói chung tùy theo yêu cầu.

Trong khi thực hiện công việc của mình, bạn có sử dụng:

Các máy tính và thiết bị văn phòng (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các máy tính cá nhân (bao gồm các thiết bị ngoại vi như là các máy in, máy vẽ, máy quét v.v...)
	Máy tính lớn hoặc các máy tính đa người sử dụng (bao gồm các thiết bị ngoại vi như là các máy in, máy vẽ, ổ băng v.v...)
	Thiết bị bàn phím khác (máy chữ, máy tính tay, máy cộng, máy thu tiền v.v...)
	Thiết bị văn phòng chuẩn (máy copy, điện thoại, fax, v.v...)

Các máy móc cố định (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Máy cắt, máy hàn, tạo khuôn, khoan hoặc các máy móc tương tự
	Máy đóng hộp, đóng lọ hoặc đóng gói
	Máy in hoặc các máy tương tự (đừng tính các máy photocopy, máy sao chép văn phòng v.v...)
	Các thiết bị giao nguyên vật liệu
	Các máy móc khác dùng để chế biến hoặc thay đổi nguyên vật liệu
	Các máy móc khoa học, kỹ thuật hoặc y tế (Rada, X-quang, máy định vị dùng âm thanh, v.v...)

Các dụng cụ lưu động và xe cộ (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các dụng cụ hoặc thiết bị điều khiển bằng tay (xe cút kít, xe ba gác, xe kéo v.v...)
	Các dụng cụ hoặc thiết bị lưu động điều khiển bằng năng lượng (máy xén cỏ, máy đánh bóng sàn v.v...)

	Xe ô tô trọng tải nhẹ (xe ô tô nhỏ, xe trở hàng, xe lấy hàng v.v...)
	Xe tải hạng nặng
	Xe chuyên dụng (xe nâng, xe chở hành lý, xe chơi gôn v.v...)
	Xe đi trên nước (thuyền máy, thuyền có mái chèo v.v...) Đừng tính loại phương tiện chỉ dùng cho một người.

Các dụng cụ và vũ khí cầm tay (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các dụng cụ chạy bằng điện (máy khoan tay, máy hàn v.v...)
	Các dụng cụ ngắn cầm tay (chổi sơn, búa, dao v.v...)
	Các dụng cụ dài cầm tay (cái cào, cây lau nhà, xẻng, chổi, cuốc, cuốc chim v.v...)
	Các thiết bị đo lường (thước đo, trắc vi kế, nhiệt kế, thước cuộn v.v...)
	Các thiết bị vẽ, viết đặc biệt (bút lông, khuôn mẫu, dụng cụ đồ họa, bút viết v.v...)
	Súng lục, súng ngắn hoặc các loại vũ khí khác
	Không thuộc phần việc của tôi

Đối với những câu hỏi dưới đây, hãy chỉ ra bạn hàm ý loại thiết bị nào nếu bạn đánh dấu nhiều hơn một ô ở bảng trên đây.

Bạn sử dụng thiết bị này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp cho mỗi loại thiết bị):

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Sử dụng không đúng cách thiết bị này thường hay dẫn đến những hậu quả gì nhất đối với: Tài sản (Đánh dấu vào một ô thích hợp cho mỗi loại thiết bị):

<input type="checkbox"/>	Không làm hư hỏng thiết bị hoặc tài sản
<input type="checkbox"/>	Làm hư hỏng nhẹ thiết bị hoặc tài sản
<input type="checkbox"/>	Làm hư hỏng không lớn thiết bị hoặc tài sản
<input type="checkbox"/>	Làm hư hỏng nặng thiết bị hoặc tài sản
<input type="checkbox"/>	Phá huỷ hoàn toàn thiết bị hoặc tài sản

Con người (đánh dấu vào một ô thích hợp cho mỗi loại thiết bị):

<input type="checkbox"/>	Không có thương tích hoặc bị mất thời gian làm việc
<input type="checkbox"/>	Có thương tích nhẹ và không bị mất thời gian làm việc
<input type="checkbox"/>	Thương tích nặng phải yêu cầu chữa trị y tế và mất thời gian làm việc
<input type="checkbox"/>	Tàn tật vĩnh viễn hoặc thương tích ở mức độ đe dọa đến tính mạng
<input type="checkbox"/>	Tử vong của chính bản thân hoặc những người khác

Bạn có thể làm công việc của mình mà không cần phải thực hiện hoạt động đó không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp cho mỗi loại thiết bị)

<input type="checkbox"/>	Không, tất cả các nhân viên làm việc này đều phải thực hiện được hoạt động đó
<input type="checkbox"/>	Có, hoạt động đó không phải là thiết yếu để có thể thực hiện được công việc này
<input type="checkbox"/>	Tôi không biết

Bạn làm gì với thiết bị này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp cho mỗi loại thiết bị):

<input type="checkbox"/>	Tôi vận hành hoặc kiểm soát nó
<input type="checkbox"/>	Tôi kiểm tra hoặc chẩn đoán những vấn đề có thể xảy ra với nó
<input type="checkbox"/>	Tôi khởi động, tắt máy, giám sát hoặc điều chỉnh hoạt động của nó
<input type="checkbox"/>	Tôi tiếp nguyên vật liệu vào thiết bị hoặc dỡ nguyên vật liệu ra khỏi thiết bị
<input type="checkbox"/>	Tôi giám sát, điều khiển, điều chỉnh hoặc huấn luyện người khác sử dụng nó
<input type="checkbox"/>	Tôi lắp ráp, tháo rời hoặc sửa chữa nó

Phần 13: Các điều kiện môi trường

Phần này của bản câu hỏi đề cập tới các điều kiện môi trường trong đó công việc được thực hiện. Chỉ có các điều kiện môi trường mà người đảm nhiệm công việc phải tiếp xúc **do kết quả trực tiếp của các hoạt động công việc** mới được đưa vào phần này.

Sự “tiếp xúc” với các điều kiện này có nghĩa là người đảm nhận công việc phải đối mặt với các ảnh hưởng tiềm tàng đối với cơ thể xuất phát từ những điều kiện đó như là một hệ quả của các hoạt động trong công việc.

Ví dụ, một công nhân văn phòng làm việc dưới tầng hầm của một toà nhà nhiều tầng không được coi là phải tiếp xúc với không gian làm việc dưới mặt đất; một nhân viên văn phòng làm việc trên tầng ba không được coi là tiếp xúc với không gian làm việc trên độ cao. Trong cả hai trường hợp người làm việc đều được coi là không tiếp xúc với điều kiện môi trường đó bởi vì công việc của họ không có liên quan đến tầng nhà mà họ đang làm việc trên đó.

“Hậu quả thường gặp nhất của việc tiếp xúc này là gì?”

Hãy đánh giá những nguy hiểm của việc tiếp xúc với môi trường mà không được bảo vệ. Chỉ có những tình huống có thể xảy ra mới được đưa vào phần này. Nếu có một số hậu quả có khả năng xuất hiện như nhau thì hãy chọn hậu quả nghiêm trọng nhất.

Ví dụ phần 13 : Các điều kiện môi trường

Phần sau đây chỉ là ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này là do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời đưa ra có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên riêng biệt trong nhóm hoặc của cả nhóm nói chung tùy theo yêu cầu.

Là một kết quả trực tiếp của các hoạt động công việc, bạn có tiếp xúc với các điều kiện làm việc dưới đây không? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các rung động
	Nhiệt độ cao hơn 32°C
	Nhiệt độ thấp hơn —15°C
	Thiếu ánh sáng
	Điều kiện khí hậu không thuận lợi (mưa v.v...)
	Điều kiện làm việc mất vệ sinh
	Không gian làm việc trên mặt nước hoặc dưới mặt nước
	Không gian làm việc dưới mặt đất
	Không gian làm việc chật chội hoặc gò bó hạn chế
	Không gian làm việc trên mặt sàn trơn
	Không gian làm việc trên mặt sàn không ổn định vững chắc
	Không gian làm việc trên độ cao
	Tiếng ồn quá cao ở mức phải có bảo vệ tai
	Mùi độc hại hoặc mùi khó chịu (ngoài khói thuốc lá)
	Sự ô nhiễm hoặc các chất lạ đòi hỏi phải có dụng cụ, quần áo bảo vệ hoặc thiết bị thở
	Phóng xạ ở mức đòi hỏi phải có dụng cụ bảo vệ hoặc thiết bị giám sát
	Các mối nguy hiểm vật chất do con người gây ra
	Tiếp xúc với các vật thể cơ khí chuyển động

	Điện giật
	Các hoá chất độc hại hoặc nguy hiểm
	Các chất dễ nổ
	Không thuộc phần việc của tôi

Bạn phải tiếp xúc với các điều kiện này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Nếu có thì hậu quả dễ có thể xảy ra nhất của sự tiếp xúc này là gì? (Hãy đánh dấu vào hậu quả nghiêm trọng nhất có thể xảy ra):

	Không có thương tích hoặc không bị mất thời gian làm việc
	Có thương tích nhẹ và không bị mất thời gian làm việc
	Thương tích nặng đòi hỏi phải có chữa trị y tế và bị mất thời gian làm việc
	Thương tật vĩnh viễn hoặc thương tích đe dọa đến tính mạng
	Tử vong của chính bản thân và người khác

Phần 14: Các đặc tính khác của công việc

Phần cuối cùng này của bản câu hỏi phản ánh những cảm giác và nhận thức của người đảm nhận công việc về công việc đó. Phần này nhằm giúp người phân tích công việc hiểu biết tốt hơn về bản chất của vị trí công việc. Các câu hỏi trong phần này cần phải được trả lời theo cách phản ánh công việc đúng như thực trạng của nó chứ không phải trên cơ sở ý muốn của bạn.

Thông tin trong phần này có thể nhấn mạnh các lĩnh vực hoặc các điều kiện công việc mà các nhân viên cho là không thoả mãn yêu cầu. Nếu thời gian cho phép và nếu trong công ty có phong cách thảo luận cởi mở thì nhà quản lý đồng thời là người chủ doanh nghiệp có thể có được những hiểu biết có giá trị về công ty của mình bằng cách thảo luận những câu trả lời trong phần này với những người đảm nhiệm công việc.

Ví dụ phần 14: Các đặc tính khác của công việc

Phần sau đây chỉ là ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này là do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời đưa ra có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên riêng biệt trong nhóm hoặc của cả nhóm nói chung tùy theo yêu cầu.

Công việc của bạn có đòi hỏi bạn phải làm những việc dưới đây không? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Xác định xem bạn sẽ sử dụng các phương pháp hoặc thiết bị gì?
	Xác định xem những người khác sẽ sử dụng các phương pháp hoặc thiết bị gì?
	Tạo ảnh hưởng tới các hoạt động công việc của những người khác ngoài khu vực của bạn
	Kiểm soát tốc độ làm việc hoặc việc sắp xếp lịch trình cho các hoạt động
	Lựa chọn những hoạt động mà bạn tham gia
	Sử dụng các kỹ năng khác nhau
	Học các kỹ năng mới trong quá trình làm việc
	Sản xuất một thành phẩm hoàn chỉnh hoặc thực hiện một dịch vụ hoàn chỉnh
	Phụ thuộc vào việc những người khác hoàn thành công việc của họ trước khi bạn có thể hoàn thành công việc của mình
	Hoàn thành công việc của bạn sao cho những người khác có thể hoàn thành công việc của họ
	Làm việc với những người khác trong các nhiệm vụ chung hoặc các dự án chung
	Thực hiện các hoạt động trí óc giống nhau được lặp đi lặp lại
	Thực hiện các hoạt động cơ thể giống nhau được lặp đi lặp lại
	Thực hiện một số nhiệm vụ khác nhau
	Làm việc với những người bị ốm

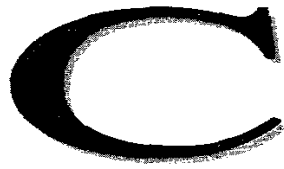
	Làm việc với người khác ở trong tình trạng căng thẳng cao độ hoặc trong tình trạng rất khó khăn đối với bạn
	Làm việc với những người mà bạn không có thẩm quyền đối với họ
	Làm việc tại những nơi mà bạn bị những người khác làm mất tập trung hoặc làm gián đoạn
	Làm việc dưới áp lực thời gian chặt chẽ hoặc dưới áp lực của thời hạn công việc
	Tiếp nhận ý kiến phản hồi từ các khách hàng của doanh nghiệp bạn
	Tiếp nhận ý kiến phản hồi từ các nhân viên khác (ngoại trừ giám sát viên của bạn)
	Tiếp nhận ý kiến phản hồi từ giám sát viên của bạn
	Tự xét đoán bản thân xem bạn thực hiện công việc tốt như thế nào

Bạn gặp những tình huống này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Những tình huống này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu



Bước tiếp theo

Một khi bạn làm ra một bản phân tích công việc sâu và chính xác, bạn đã sẵn sàng để có thể chuyển sang bước sau — sử dụng những dữ liệu mà bạn đã thu thập được. Thông tin mà bạn đã thu thập sẽ được sử dụng để viết:

- Bản Mô tả Công việc
- Bản Yêu cầu Chuyên môn của Công việc
- Bản Tiêu chuẩn Kết quả Công việc

Một ví dụ về mỗi phương pháp này có thể tìm thấy trong các trang tiếp theo. Các bước cần thiết tạo ra chúng được trình bày trong các cuốn sách khác.

Ví dụ về Bản Mô tả Công việc

Ngày: 30/4/98	Người chuẩn bị: MLBB	Người kiểm tra: GDAR	Chức danh công việc: Thư ký	Phòng: Sản xuất
------------------	----------------------------	----------------------------	-----------------------------------	--------------------

Mô tả công việc

CHỨC DANH CÔNG VIỆC: Thư ký cho Kỹ sư trưởng cơ khí	BÁO CÁO CHO: Kỹ sư trưởng cơ khí
XÁC ĐỊNH CÔNG VIỆC: Cung cấp dịch vụ thư ký toàn diện cho Kỹ sư trưởng cơ khí bằng cách tổ chức sắp xếp các phân 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 chỉ tiêu của phòng ban 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

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

Ví dụ về Bản Yêu cầu Chuyên môn của Công việc

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

Trình độ học vấn

TÊN CÔNG VIỆC: Thư ký cho Kỹ sư trưởng cơ khí		BÁO CÁO CHO: Kỹ sư trưởng cơ khí	
TRÌNH ĐỘ HỌC VẤN (Đánh dấu vào một ô)	CÁC BẰNG TỐT NGHIỆP TRÊN ĐẠI HỌC:	CÁC BẰNG TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC	TỐT NGHIỆP PHỔ THÔNG ✓
NGÀNH HỌC:			
CÁC KHOÁ ĐÀO TẠO KHÁC:			

Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc

Công việc thư ký tổng hợp
Hỗ trợ dự án

Yêu cầu về kiến thức và các kỹ năng

Đánh máy văn bản
Sử dụng máy tính
Khả năng ghi lại lời đọc của người khác
Tốc ký
Quản lý hồ sơ
Hiểu biết cơ bản về thực hành kế toán

Các yêu cầu về thể chất / điều kiện làm việc

Không có yêu cầu đặc biệt nào.

Ví dụ về Bản Tiêu chuẩn Kết quả Công việc

Ngày: 30/04/2000	Người chuẩn bị: MLBB	Người kiểm tra: GDAR	Nhóm công việc: Công việc hành chính	Phòng: Sản xuất
CHỨC DANH CÔNG VIỆC: Thư ký cho Kỹ sư trưởng cơ khí			TÍNH CHẤT CÔNG VIỆC: Dài hạn	

CÁC HOẠT ĐỘNG	SẢN PHẨM	CHẤT LƯỢNG	SỐ LƯỢNG	THỜI GIAN THỰC HIỆN
Các hoạt động liên quan tới các nhiệm vụ chính và phụ	Thư từ và công văn Hành trình đi công tác Ghi chép thời gian Báo cáo tiến độ công việc	Không có lỗi Không có lỗi Chi phí thấp nhất Mới cập nhật và không có lỗi Không có lỗi	Theo yêu cầu	Hàng ngày Trong vòng hai ngày kể từ khi có yêu cầu Cập nhật vào cuối tuần Hàng tuần
Các hoạt động liên quan đến sản xuất hàng hoá				
Các hoạt động liên quan đến ngôn ngữ				
Các hoạt động quản lý hoặc giám sát				
Các hoạt động có liên quan tới các giao tiếp nội bộ và giao tiếp với bên ngoài				
Các cuộc họp tham dự hoặc làm chủ tọa				
Các hoạt động thể chất khác				
Các hoạt động liên quan đến an toàn lao động				

D

Tóm tắt Cuốn sách

Phân tích công việc là một sự tập hợp và tổ chức có hệ thống thông tin liên quan đến các công việc. Một bản phân tích công việc xác định các nhiệm vụ cấu thành nên công việc và các kỹ năng, khả năng và trách nhiệm cụ thể cần thiết để thực hiện thành công công việc đó.

Có ba nhiệm vụ thiết yếu trong quá trình phân tích bất cứ một công việc nào:

1. Định nghĩa công việc một cách đầy đủ và chính xác
2. Mô tả các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm và các tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc.
3. Chỉ ra các yêu cầu của công việc mà một người nhân viên phải đáp ứng để thực hiện thành công công việc tại vị trí của mình

Các bước chuẩn bị để tiến hành **phân tích công việc** là:

1. Quyết định nên dùng cách tiếp cận nào:
 - Bảng Phân tích Công việc
 - Bản Câu hỏi Phân tích Công việc
2. Quyết định ai sẽ diễn các thông tin và liệu thông tin này sẽ được xác nhận bởi việc:
 - Rà soát
 - Quan sát
 - Phỏng vấn
3. Hoàn thiện việc tập hợp thông tin và rà soát lại các kết quả.

Tập hợp các dữ liệu đầy đủ, chính xác là điều rất cần thiết. Nên dành thêm thời gian cho giai đoạn này để đảm bảo thu thập được các dữ liệu đúng, bởi vì dữ liệu đó tạo cơ sở để ra quyết định trong tương lai.

Phân tích công việc sẽ thu thập thông tin và tạo cơ sở cần thiết để bạn có thể viết các bản mô tả công việc, các bản yêu cầu chuyên môn của công việc và các bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

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:

- Phân tích các công việc đã được thực hiện tại công ty của bạn.
- Thực hành việc thu thập thông tin và hoàn thành một Bảng Phân tích Công việc và một Bản Câu hỏi Phân tích Công việc.
- Triển khai việc thực hành quản lý nhân sự một cách có hiệu quả.

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 và bài tập thực hành 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 lập kế hoạch phản ứng của mình đối với 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 hoạch ứng dụng là một công cụ và một bản hướng dẫn dành cho bạn.

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

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

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

Bước tiếp theo

Bây giờ là lúc bạn bắt đầu hoàn thành kế hoạch ứng dụng ở trang sau.



KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

BƯỚC 1: MỤC ĐÍCH CỦA KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

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

GỢI Ý: Mục tiêu của bạn phải đo được, phải thực tế và có thể đạt được. Ví dụ, "trong thời gian 6 tháng tôi muốn hoàn thành một bảng Phân tích Công việc cho từng vị trí trong công ty của tôi."

BƯỚC 2: KHUNG THỜI GIAN CỦA KẾ HOẠCH ỨNG DỤNG

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

GỢI Ý: Đặt ra một khung thời gian có tính thực tế theo tuần hoặc tháng. Hãy đảm bảo cho mình có thời gian để thực hành và xem xét kết quả đạt được.

BƯỚC 3: MỌI NGƯỜI LÀM CÔNG VIỆC GÌ TRONG CÔNG TY?

Liệt kê các công việc hoặc các vị trí hiện có trong công ty của bạn.

BƯỚC 4: CHỌN BA CÔNG VIỆC HOẶC VỊ TRÍ, SAU ĐÓ HOÀN THÀNH MỘT BẢNG PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC VÀ MỘT BẢN CÂU HỎI PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC CHO TỪNG VỊ TRÍ

Chú ý: Sao chép và sử dụng các mẫu trong Phụ lục B.

Phụ lục A - Đáp án



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 1

Sai: Một thư ký nghe được các âm thanh hoặc tiếng động khác nhau như tiếng điện thoại reo hoặc tiếng máy photocopy bị kẹt giấy phải coi hoạt động này như là một phần của công việc được giao. *(Câu này sai vì việc nghe tiếng điện thoại reo, tiếng máy kẹt giấy không phải là thiết yếu đối với nhiệm vụ của thư ký. Điều này chỉ đúng trong trường hợp ví dụ người sửa thiết bị văn phòng).*

Đúng: Một người sửa thiết bị văn phòng khi lắng nghe tiếng điện thoại reo hoặc tiếng máy copy bị kẹt giấy để chẩn đoán và sửa thiết bị thì việc sử dụng khả năng nghe để phân biệt sự khác nhau trong âm thanh hoặc cách âm thanh phát ra phải được coi là cần thiết đối với công việc.

Trong trường hợp thứ hai, việc nghe không phải là ngẫu nhiên mà là thiết yếu đối với chức năng công việc chẩn đoán hỏng hóc và sửa chữa thiết bị.



BÀI TẬP TỰ KIỂM TRA 2

Nhìn vào bản câu hỏi mẫu cho phần này và tìm câu hỏi “Bạn làm gì cho các giao tiếp hoặc với các giao tiếp”.

Những người giám sát và các nhà quản lý có thiên hướng cảm thấy mình chịu trách nhiệm đối với sự an toàn thân thể cho nhân viên của họ. Người quản lý có phải lựa chọn trách nhiệm “canh gác hoặc bảo vệ cho sự an toàn của nhân viên hay không”?

Sai Người quản lý **KHÔNG** được lựa chọn câu trả lời này.

Chỉ những nhân viên phải thực hiện các nhiệm vụ nhất định nhằm đảm bảo an toàn cho những người khác (ví dụ như các nhân viên bảo vệ) phải lựa chọn câu trả lời này. Các ví dụ về nhiệm vụ này bao gồm kiểm tra về sự an toàn của thiết bị hoặc các điều kiện làm việc, che chắn cho người lao động khỏi bị tổn thương và bằng lời nói hay việc làm hướng dẫn cho họ tránh các điều kiện nguy hiểm.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 1

Hãy cộng các câu trả lời "có" của bạn và so sánh kết quả của bạn với lời giải đáp sau:

Mức độ ưu tiên cao: Tình huống không hướng

(Chỉ có một nửa các câu trả lời của bạn là "có")

Bạn có một vấn đề nghiêm trọng phải lưu ý của ngay lập tức. Nếu có thể hãy tìm kiếm sự giúp đỡ chuyên nghiệp và làm việc với tốc độ nhanh nhất đối với các hoạt động đã được đề ra. Hãy giao hết một phần của công việc này để tăng tốc độ giải quyết.

Mức độ ưu tiên trung bình: Tình huống học động

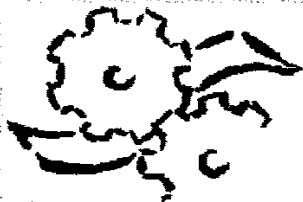
(Chỉ có một nửa các câu trả lời của bạn là "có")

Khó khăn của bạn hết đầu gia tăng về cường độ và phạm vi. Hãy kiểm tra các triệu chứng và các nguyên nhân có thể. Hãy thực hiện các hoạt động đã được đề ra và đưa ra một khung thời gian cho việc kiểm soát các triệu chứng. Nếu các triệu chứng của tiếp diễn, hãy nghiên cứu các vấn đề đã được gọi ý để tiếp tục phân tích.

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

(Chỉ có một câu trả lời "có")

Khó khăn của bạn không rõ ràng và việc đưa ra bất cứ một kết luận nào cũng là quá sớm. Hãy kiểm tra và rà soát toàn bộ các triệu chứng và các nguyên nhân. Hãy thực hiện những hành động đã được đề ra như là các biện pháp phòng ngừa.



BÀI TẬP THỰC HÀNH 2

Hãy liệt kê ba lợi ích của bản phân tích công việc.

Câu trả lời của bạn có thể bao gồm một số trong các điểm sau:

Đối với việc tuyển và lựa chọn lao động, bảng phân tích công việc cung cấp các mô tả cụ thể về nguồn nhân lực đang cần. Các câu hỏi phỏng vấn và tiêu chuẩn đánh giá đối với người đi xin việc được dựa trên bản mô tả công việc cần tuyển người.

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc, bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn của công việc giúp các nhân viên hiểu rõ công ty trông chờ gì ở họ.

Bản tiêu chuẩn hoàn thành công việc được sử dụng làm cơ sở để đánh giá kết quả công việc và điều này sẽ đảm bảo rằng công ty đánh giá tất cả các nhân viên ở cùng một vị trí theo các chỉ tiêu như nhau.

Bảng phân tích công việc hỗ trợ việc tiêu chuẩn hoá tên của các công việc cho phù hợp với các chức năng theo yêu cầu.

Bảng phân tích công việc có thể cung cấp một sự chỉ dẫn đối với việc tư vấn nhân viên về thực hiện công việc và sự phát triển sự nghiệp của họ.

Phụ lục B - Các Biểu mẫu

Bảng phân tích công việc

Bảng Phân tích Công việc sau đây chỉ là một ví dụ. Các thể loại thông tin kết hợp trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với các nhu cầu của công ty của bạn.

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

Các nguồn lao động

CÁC NGUỒN NHỮNG NGƯỜI ĐẢM NHẬN CÔNG VIỆC HIỆN TẠI:	
NỘI BỘ:	BÊN NGOÀI:

Các Mục đích / Mục tiêu của vị trí công việc

Các trách nhiệm của công việc

CHỨC DANH CÔNG VIỆC:		BÁO CÁO CHO:			
GIAO TIẾP VỚI:					
(NÊU RÕ VỊ TRÍ CỦA CÁC CÁ NHÂN VÀ CÁC PHÒNG)					
CÁC TRÁCH NHIỆM CHÍNH:	CHẤT LƯỢNG ĐƯỢC KIỂM TRA NHƯ THẾ NÀO				ĐÁNH DẤU ĐỂ CHỈ RA NHỮNG TRÁCH NHIỆM CHÍNH ĐƯỢC GIÁM SÁT
	CÔNG VIỆC ĐƯỢC THỰC HIỆN ĐÚNG THỜI HẠN	ĐÁP ỨNG ĐƯỢC KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC	SẢN PHẨM/DỊCH VỤ ĐẠT ĐƯỢC CÁC TIÊU CHUẨN	CÁC THUỐC ĐO KHÁC	

CÁC TRÁCH NHIỆM PHỤ:	CHẤT LƯỢNG ĐƯỢC KIỂM TRA NHƯ THẾ NÀO?				ĐÁNH DẤU ĐỂ CHỈ RA NHỮNG TRÁCH NHIỆM PHỤ ĐƯỢC GIÁM SÁT
	CÔNG VIỆC ĐƯỢC THỰC HIỆN ĐÚNG THỜI HẠN	ĐÁP ỨNG ĐƯỢC KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC	SẢN PHẨM/DỊCH VỤ ĐẠT ĐƯỢC CÁC TIÊU CHUẨN	CÁC THUỐC ĐO KHÁC	

Các mối quan hệ

BÁO CÁO CHO:
GIÁM SÁT NHỮNG NGƯỜI SAU:

Trách nhiệm công khai

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

Yêu cầu trình độ học vấn / kinh nghiệm

Bao gồm yêu cầu về số năm đào tạo/kinh nghiệm

Yêu cầu về kiến thức / kỹ năng

Chỉ rõ các kỹ năng đã nhận được như thế nào (Trường học, các khoá đặc biệt, kinh nghiệm, đào tạo)

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

Các yêu cầu liên quan đến thể chất / điều kiện làm việc

CÁC ĐIỀU KIỆN NƠI LÀM VIỆC
SỐ GIỜ LÀM VIỆC MỘT NGÀY
CÁC KHOẢNG THỜI GIAN NGHỈ (BAO NHIÊU, THƯỜNG XUYỀN NHƯ THẾ NÀO)

Các yêu cầu đặc biệt khác

ĐI LẠI
LÀM VIỆC BIỆT LẬP
LÀM VIỆC BAN ĐÊM
LÀM VIỆC NHIỀU GIỜ LIỀN
LÀM VIỆC TRONG CÁC ĐIỀU KIỆN NGUY HIỂM

Bản câu hỏi phân tích công việc

Mẫu này chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này là do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời đưa ra có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên riêng biệt trong nhóm hoặc của cả nhóm nói chung tùy theo yêu cầu.

PHẦN 1

THÔNG TIN CHUNG VỀ VỊ TRÍ CÔNG VIỆC

Phần này của bản câu hỏi bao gồm thông tin về vị trí và về cá nhân người điền vào biểu mẫu (người đảm nhiệm công việc hoặc người được phỏng vấn khác).

Họ và tên _____

Nhiệm vụ của người trả lời câu hỏi _____

Tổng số tiền thù lao hàng năm _____

(Tiền thưởng thêm vào phần tiền thù lao cơ bản cũng phải được đưa vào)

Phần này đòi hỏi bạn miêu tả các khía cạnh chung của chính công việc cũng như các đặc điểm chung của người trả lời là người thực hiện công việc đó

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi người giám sát của bạn hoặc người nào đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

1. Nhóm nghề nghiệp _____

2. Tên công việc _____

3. Tên _____ Tên đệm _____

Họ _____ Tuổi _____

4. Nhiệm vụ của người trả lời câu hỏi (đánh dấu vào một ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	Tôi phụ trách việc này
<input type="checkbox"/>	Tôi giám sát việc này
<input type="checkbox"/>	Tôi là một nhà tư vấn
<input type="checkbox"/>	Tôi tiến hành phân tích dựa trên cơ sở của cả nhóm
<input type="checkbox"/>	Các nhiệm vụ khác

5. Mức học vấn cao nhất đã đạt được (điền vào một ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	Không có trình độ gì
<input type="checkbox"/>	Trình độ tiểu học hoặc thấp hơn
<input type="checkbox"/>	Trình độ trung học hoặc thấp hơn
<input type="checkbox"/>	Đào tạo nghề nghiệp hoặc kỹ thuật; không có bằng cấp
<input type="checkbox"/>	Cao đẳng, không có bằng cấp
<input type="checkbox"/>	Bằng tốt nghiệp Cao đẳng (hệ 2 năm)
<input type="checkbox"/>	Bằng tốt nghiệp Đại học
<input type="checkbox"/>	Bằng Thạc sỹ
<input type="checkbox"/>	Bằng Tiến sỹ

6. Giới tính: Nam _____ Nữ _____

7. Tổng số thời gian làm công việc đó: Số năm: _____ Số tháng: _____

8. Tổng số thời gian người đảm nhận công việc đã làm việc cho công ty:
Số năm: _____ Số tháng: _____

9. Số giờ làm việc trong một tuần (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	Làm việc toàn bộ thời gian, số giờ làm việc trong một tuần không thay đổi (trên 35 giờ)
<input type="checkbox"/>	Làm việc toàn bộ thời gian, số giờ làm việc trong một tuần không cố định
<input type="checkbox"/>	Làm việc toàn bộ thời gian, công việc tạm thời
<input type="checkbox"/>	Làm việc không toàn thời gian, số giờ làm việc trong một tuần không thay đổi (ít hơn 35 giờ)
<input type="checkbox"/>	Làm việc bán thời gian, số giờ làm việc trong một tuần không cố định

10. Đi lại (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	Công việc này đòi hỏi phải đi công tác trong khu vực
<input type="checkbox"/>	Công việc này đòi hỏi phải đi công tác ngoài khu vực
<input type="checkbox"/>	Công việc này đòi hỏi các chuyến đi qua đêm
<input type="checkbox"/>	Công việc này không đòi hỏi phải đi công tác

11. Chức vụ này đòi hỏi đi lại công tác, nhiều như thế nào (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	1-25% (tới ¼) thời gian là dành cho việc đi công tác
<input type="checkbox"/>	26-50% (tới ½) thời gian là dành cho việc đi công tác
<input type="checkbox"/>	51-75% (tới ¾) thời gian là dành cho việc đi công tác
<input type="checkbox"/>	Toàn bộ thời gian của tôi là dành cho việc đi công tác

12. Yêu cầu về ăn mặc (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

<input type="checkbox"/>	Mặc trang phục com-lê hoặc trang phục văn phòng
<input type="checkbox"/>	Quần áo làm việc do bạn tự lo
<input type="checkbox"/>	Đồng phục làm việc do người sử dụng lao động cấp
<input type="checkbox"/>	Dụng cụ bảo vệ hoặc đồ dùng an toàn lao động (mũ cứng, găng tay, giày làm việc v.v...)

13. Giấy phép/Giấy chứng nhận (đánh dấu vào một ô thích hợp)

<input type="checkbox"/>	Không có
<input type="checkbox"/>	Có Giấy phép/Chứng chỉ

14. Vị trí này kiểm soát ngân sách
(tổng số tiền hàng năm mà bạn được quyền chi tiêu/phê chuẩn): _____

15. Hệ thống khuyến khích hoặc tiền thưởng (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	Khuyến khích/tiền thưởng dựa trên kết quả hoàn thành công việc chung
<input type="checkbox"/>	Khuyến khích/tiền thưởng dựa trên chất lượng công việc
<input type="checkbox"/>	Khuyến khích/tiền thưởng dựa trên khối lượng công việc thực hiện
<input type="checkbox"/>	Khuyến khích/tiền thưởng dựa trên kết quả hoàn thành công việc của cả tổ/nhóm

16. Tổng số tiền thù lao bạn nhận được hàng năm: _____

17. Tôi đã thôi việc và sau đó xin làm việc lại tại công ty này Có _____ Không _____

PHẦN 2

GIÁM SÁT VÀ CHỊU SỰ GIÁM SÁT

Phần này của khảo sát yêu cầu bạn miêu tả các loại giám sát mà bạn nhận được và các loại giám sát mà bạn thực hiện đối với người khác (nếu có). Nếu bạn có thẩm quyền chính thức cao hơn những người khác, hãy hoàn thành các câu hỏi dưới đây. “Thẩm quyền giám sát chính thức” đối với những người khác thường bao gồm khả năng áp dụng kỷ luật đối với họ, hướng dẫn các hoạt động và đánh giá kết quả công việc của họ. Nếu bạn không có thẩm quyền giám sát chính thức, hãy chuyển sang phần tiếp theo.

Về các câu hỏi liên quan tới những người mà bạn giám sát, hãy bảo đảm chỉ mô tả những người chính thức báo cáo cho bạn. Thông thường, bạn sẽ có thẩm quyền thuê/đuổi việc họ, hướng dẫn các hoạt động của họ và đánh giá kết quả công việc của họ.

Hãy bảo đảm trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy yêu cầu người giám sát của bạn hoặc người nào đó của phòng nhân sự để có thông tin.

Chú ý: Đừng tính trùng lặp mọi người.

Các nhân viên được người giữ chức vụ này giám sát trực tiếp (điền các con số thích hợp)

	Các nhân viên không có vai trò giám sát
	Các công nhân chuyên nghiệp hoặc công nhân kỹ thuật đặc biệt
	Các nhân viên giám sát và quản lý
	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Không thuộc phần việc của tôi

Các nhân viên được người nắm giữ chức vụ này giám sát gián tiếp (có nghĩa là thông qua một hay nhiều cấp quản lý) — (điền các con số thích hợp vào ô trống):

	Các nhân viên không có vai trò giám sát
	Các công nhân chuyên nghiệp hoặc công nhân có trình độ kỹ thuật đặc biệt
	Các nhân viên có vai trò giám sát và quản lý
	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Không thuộc phần việc của tôi

Chiu sự giám sát

Công việc của bạn có phải được kiểm tra bởi (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Giám sát viên trực tiếp của bạn
	Các giám sát viên khác làm việc trong phòng ban của bạn
	Những người khác không phải là nhân viên của chính công ty bạn (các kiểm toán viên bên ngoài, các thanh tra của Chính phủ, v.v...)

Nếu có, việc giám sát này được thực hiện thường xuyên như thế nào (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Các trách nhiệm công việc chính và công việc phụ đều được giám sát gần như liên tục.
	Chỉ có các trách nhiệm công việc chính là được giám sát thường xuyên
	Các trách nhiệm công việc chính được giám sát không thường xuyên.
	Hầu như không có sự giám sát các trách nhiệm công việc

Việc giám sát này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Giám sát

Có phải người nắm chức vụ này giám sát công việc hoặc các hoạt động của (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Các công nhân không tham gia trực tiếp vào vận hành máy, chế tạo, sản xuất hoặc chế biến
	Công nhân tham gia trực tiếp vào vận hành máy, chế tạo, sản xuất hoặc chế biến

	Nhân viên hành chính hoặc nhân viên hỗ trợ
	Các nhân viên marketing hoặc nhân viên bán hàng
	Các chuyên gia kỹ thuật hoặc nhân viên chuyên môn
	Các giám sát viên trực tiếp
	Các nhà quản lý cấp trung gian (các quản lý bộ phận, quản lý khu vực v.v...)
	Các nhà quản lý cấp cao hoặc những người điều hành

Nếu có, việc giám sát này được thực hiện thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Các trách nhiệm công việc chính và phụ được giám sát gần như liên tục
	Chỉ có các trách nhiệm công việc chính mới được giám sát thường xuyên
	Các trách nhiệm công việc chính được giám sát không thường xuyên.
	Hầu như không có sự giám sát công việc

Việc giám sát này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

PHẦN 3

CÁC LĨNH VỰC KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG NGHỀ NGHIỆP

Phần này của bản câu hỏi mô tả kiến thức và kỹ năng mà bạn sử dụng để thực hiện công việc của mình. Hãy chỉ mô tả những gì cần thiết cho công việc của bạn; đừng đánh giá những kỹ năng mà bạn có được nhưng công việc của bạn lại không đòi hỏi.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hãy hỏi người giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Công việc có yêu cầu sử dụng kiến thức hay kỹ năng trong các lĩnh vực sau hay không (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Kiến trúc, Kỹ thuật
	Nghệ thuật
	Quản trị Kinh doanh: Tài chính
	Quản trị Kinh doanh: Quản lý bao gồm quản lý nhân sự/quản lý nguồn nhân lực
	Quản trị Kinh doanh: Bán hàng và Marketing
	Giao tiếp
	Khoa học máy tính
	Giáo dục, Đào tạo
	Nông nghiệp, lâm nghiệp, đánh cá, khai thác gỗ v.v...
	Ngoại ngữ
	Luật
	Khoa học đời sống
	Mua bán máy móc
	Chế tạo
	Toán học
	Khoa học Y tế

	Khoa học quân sự
	Khai khoáng
	Giao thông vận tải
	Bảo tàng, Thư viện, Khoa học lưu trữ
	Nghệ thuật biểu diễn
	Công việc dịch vụ cho con người, bao gồm cắt tóc, mỹ phẩm, dịch vụ nội trợ, chuẩn bị thực phẩm và đồ uống
	Khoa học vật lý
	Tôn giáo, Thần học, Triết học
	Các môn khoa học xã hội bao gồm Kinh tế học, Khoa học Chính trị, Lịch sử, Xã hội học, Tâm lý học
	Công việc về kết cấu bao gồm kim loại tấm, hàn, điện, mộc, làm ống nước, xây dựng

Bạn sử dụng những kiến thức hay kỹ năng này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Kiến thức và kỹ năng này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Bạn có cần phải có các kiến thức và kỹ năng này trước khi bắt đầu làm việc không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Có
	Không

Bạn có được những kiến thức và kỹ năng này bằng cách nào? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Kinh nghiệm trong quá trình làm việc (trong công việc này hoặc các công việc trước)
	Chương trình giáo dục hoặc đào tạo vừa học vừa làm chính thức
	Trường trung học, trường đại học, cao đẳng, trường thương mại hoặc trường kỹ thuật dạy nghề

PHẦN 4

SỬ DỤNG NGÔN NGỮ

Phần này của bản câu hỏi yêu cầu bạn miêu tả kỹ năng ngôn ngữ cần thiết để thực hiện công việc. Hãy chỉ đưa vào các kỹ năng ngôn ngữ thực sự cần có cho vị trí này. Hãy bảo đảm trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi người giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Trong khi thực hiện công việc của mình bạn có (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

<input type="checkbox"/>	Sử dụng ngôn ngữ nói bằng tiếng mẹ đẻ
<input type="checkbox"/>	Sử dụng ngôn ngữ viết bằng tiếng mẹ đẻ
<input type="checkbox"/>	Sử dụng ngôn ngữ nói bằng một ngoại ngữ
<input type="checkbox"/>	Sử dụng ngôn ngữ viết bằng một ngoại ngữ
<input type="checkbox"/>	Không thuộc phần việc của tôi

Hoạt động này được thực hiện thường xuyên như thế nào trong công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

<input type="checkbox"/>	Hàng giờ
<input type="checkbox"/>	Hàng ngày
<input type="checkbox"/>	Hàng tuần
<input type="checkbox"/>	Hàng tháng
<input type="checkbox"/>	Hàng năm

Hoạt động này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

<input type="checkbox"/>	Là một phần nhỏ của công việc
<input type="checkbox"/>	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
<input type="checkbox"/>	Thực sự thiết yếu

Bạn có thể thực hiện công việc của mình mà không cần phải làm được việc này không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Không, tất cả các nhân viên làm công việc này đều phải có khả năng thực hiện được điều này
	Có, việc đó không nhất thiết đối với khả năng thực hiện được công việc này
	Tôi không biết

Bạn làm gì với ngôn ngữ mà bạn sử dụng? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Viết hoặc soạn thảo
	Dịch thuật
	Biên tập, hiệu đính, sửa lỗi, đọc và sửa bản in thử hay sửa chữa lỗi
	Tóm tắt hoặc làm viết gọn lại
	Sao chép hoặc phiên âm

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng của hoạt động này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Khả năng hoàn thành công việc đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

PHẦN 5

SỬ DỤNG THỊ GIÁC VÀ CÁC GIÁC QUAN KHÁC

Phần này của bản câu hỏi mô tả cách bạn sử dụng khả năng quan sát và các giác quan khác để thực hiện công việc của mình. Hãy mô tả chỉ những hoạt động cần thiết cho việc thực hiện công việc của bạn.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hãy hỏi người giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Trong khi thực hiện công việc của mình bạn có phải (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Sử dụng các bức ảnh, tranh vẽ, hình mẫu hoặc đồ thị
	Sử dụng bản thiết kế, bản đồ hoặc những tài liệu tương tự
	Sử dụng vật trưng bày, dụng cụ đo, đồng hồ đo hoặc các thiết bị đo lường
	Quan sát số lượng hoặc chất lượng của các nguyên vật liệu hoặc hàng hoá vật tư
	Quan sát các đặc tính vật lý của người hoặc động vật
	Quan sát cử chỉ và hành vi của người hoặc động vật
	Quan sát hoạt động hoặc sự vận hành máy móc hoặc thiết bị
	Sử dụng thị giác để xem xét những chi tiết cực nhỏ của các vật thể
	Sử dụng thị giác để xem xét sự khác nhau về màu sắc, các mẫu vật hoặc hình dạng
	Sử dụng thị giác để tập trung vào một vật thể
	Sử dụng thị giác để xem xét sự khác nhau về khoảng cách của các vật thể
	Sử dụng thính giác để xác định và hiểu được lời nói của mọi người
	Sử dụng thính giác để xác định hướng của tiếng động
	Sử dụng thính giác để tập trung vào một tiếng động trong số nhiều tiếng động

	Sử dụng thính giác để nghe thấy được sự khác nhau về độ lớn của tiếng động
	Sử dụng vị giác khi xử lý nguyên vật liệu trong môi trường làm việc
	Sử dụng khứu giác khi xử lý môi trường công việc (chỉ phân biệt các mùi vị bạn phải phát hiện hoặc đánh giá khi thực hiện công việc của mình)
	Sử dụng xúc giác để phát hiện hoặc đánh giá các vật thể trong môi trường công việc
	Không thuộc phần công việc của tôi

Làm thế nào bạn có thể đo được chất lượng công việc khi sử dụng thị giác và các giác quan khác? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Khả năng hoàn thành công việc đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua kỳ kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

Việc sử dụng các giác quan này được thực hiện thường xuyên như thế nào trong quá trình hoàn thành công việc của bạn (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Hoạt động này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Bạn có thể hoàn thành công việc của mình nếu bạn không làm được việc này không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Không, tất cả nhân viên làm công việc này phải có khả năng làm được việc đó
	Có, khả năng làm được việc đó không phải là thiết yếu để có thể thực hiện được công việc này
	Tôi không biết

PHẦN 6

CÁC QUYẾT ĐỊNH VỀ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH

Phần này của bản câu hỏi mô tả những quyết định về quản lý và kinh doanh mà bạn đưa ra khi thực hiện công việc của mình. Hãy mô tả chỉ những quyết định nào là cần thiết cho việc thực hiện công việc của bạn.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hãy hỏi người giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Bạn có tham gia vào việc đưa ra quyết định có liên quan đến:

Các nguồn tài chính (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Thiết lập hoặc thay đổi quy mô của ngân sách
	Mua nguyên vật liệu hoặc hàng hóa vật tư
	Mua máy móc thiết bị hoặc các cơ sở vật chất
	Quản lý các khoản đầu tư hoặc các dòng tiền mặt

Các nguồn nhân lực (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Tăng hoặc giảm số nhân viên
	Tăng hoặc giảm lương hoặc các phúc lợi của nhân viên
	Thiết lập hoặc thay đổi các mức thẩm quyền hoặc giám sát
	Thiết lập hoặc thay đổi các chính sách hoặc các quy trình công việc
	Phân công trách nhiệm của nhân viên

Vận hành và sản xuất (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Xác định các loại thiết bị được đưa vào sử dụng hoặc loại qui trình sản xuất
	Điều chỉnh hoặc cải tiến các hoạt động
	Đánh giá tính hiệu lực của các hoạt động
	Thiết lập hoặc thay đổi các mục tiêu kết quả

Các chiến lược kinh doanh dài hạn (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Đưa vào thêm một sản phẩm hoặc một dây chuyền sản xuất mới
	Thay đổi các hình thức hoặc mức độ của các dịch vụ chào mời cho khách hàng
	Đóng cửa hoặc cắt bỏ một số khâu của các hoạt động hiện tại
	Đình chỉ sản xuất các sản phẩm
	Đình chỉ cung cấp các dịch vụ
	Đóng cửa các cơ sở kinh doanh
	Mua lại các cơ sở kinh doanh đang hoạt động
	Thành lập các cơ sở kinh doanh mới
	Bán các cơ sở kinh doanh do công ty của bạn sở hữu
	Không thuộc phần việc của tôi

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng của quá trình đưa ra quyết định? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng thực hiện đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

Bạn tham dự vào việc đưa ra các quyết định đó thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Vai trò của bạn trong việc đưa ra các quyết định đó là gì? (Đánh dấu vào ô thích hợp nhất)

	Tôi cung cấp thông tin hoặc đầu vào cho những người ra quyết định
	Tôi đưa ra các khuyến nghị cho những người ra quyết định
	Tôi ra quyết định nhưng cần có sự chấp thuận của người giám sát của tôi
	Tôi có thẩm quyền phê chuẩn cao nhất đối với quyết định này

Cấp cao nhất nào chịu ảnh hưởng trực tiếp của các quyết định đó? (Đánh dấu một ô thích hợp)

	Từng nhân viên
	Từng tổ, nhóm công việc
	Tất cả các bộ phận hoặc các phòng ban
	Toàn thể doanh nghiệp

Vai trò của bạn trong việc thi hành các quyết định đó là gì? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Tôi không có vai trò gì, những người khác chịu trách nhiệm
	Tôi giao việc thi hành cho những người khác
	Tôi làm việc với những người khác để thi hành quyết định
	Tôi tự mình thực hiện các quyết định này

PHẦN 7 VÀ 8

GIAO TIẾP NỘI BỘ VÀ GIAO TIẾP VỚI BÊN NGOÀI

Phần này của bản câu hỏi tập trung vào các thể loại giao tiếp bạn tiến hành với những người khác để thực hiện công việc. Hãy đưa vào chỉ những người mà bạn phải giao tiếp để thực hiện công việc

Giao tiếp nội bộ là các giao tiếp với những người cũng là nhân viên của công ty. Giao tiếp với bên ngoài là giao tiếp với những người ngoài công ty (có nghĩa là những người không phải là nhân viên của công ty). Đối với giao tiếp nội bộ và giao tiếp với bên ngoài, không được tính trùng.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hãy hỏi người giám sát của mình hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

CÁC GIAO TIẾP NỘI BỘ

Trong phạm vi doanh nghiệp của bạn, bạn có giao tiếp với (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Các công nhân không trực tiếp tham gia vào vận hành máy móc, chế tạo, sản xuất hoặc chế biến
	Các công nhân trực tiếp tham gia vào vận hành máy móc, chế tạo, sản xuất hoặc chế biến
	Nhân viên hành chính hoặc nhân viên hỗ trợ
	Nhân viên marketing hoặc nhân viên bán hàng
	Các chuyên gia kỹ thuật hoặc nhân viên chuyên môn
	Các giám sát trực tiếp
	Các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao hoặc những người điều hành
	Không thuộc công việc của tôi

Bạn thực hiện các giao tiếp này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Ai khởi xướng các cuộc giao tiếp này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Tôi thường khởi xướng việc giao tiếp với họ
	Họ thường khởi xướng việc giao tiếp với tôi
	Tuỳ lúc, không có một khuôn mẫu nhất định

Bạn làm gì cho hoặc với các giao tiếp này? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Nhận thông tin, chỉ thị, mệnh lệnh
	Đưa thông tin, phỏng vấn hoặc trao đổi thông tin
	Thương lượng hoặc đàm phán với họ một cách chính thức
	Phối hợp hoặc xây dựng lịch trình cho các hoạt động của họ
	Tập huấn, đào tạo, chỉ đạo và giáo dục họ
	Giám sát, đánh giá hoặc phê chuẩn công việc của họ
	Giải quyết các thắc mắc/tranh chấp có liên quan đến họ
	Giao phó, phân việc hoặc sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các hoạt động trong công việc của họ
	Làm việc như một nhà tư vấn
	Bán hàng cho họ hoặc thuyết phục họ
	Tiếp đãi hoặc giải trí với họ
	Chữa trị hoặc cung cấp liệu pháp cho họ
	Canh gác hoặc bảo vệ sự an toàn của họ

Làm thế nào bạn có thể đánh giá chất lượng của việc thực hiện các giao tiếp nội bộ của bạn? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về giao tiếp
	Các khả năng khác

CÁC GIAO TIẾP VỚI BÊN NGOÀI

Bạn có tiếp xúc với những người ngoài doanh nghiệp là (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Trẻ sơ sinh, trẻ em, thanh thiếu niên
	Sinh viên
	Khách hàng
	Công chúng hoặc những người xin việc
	Nhân viên báo chí hoặc các phương tiện truyền thông
	Các cán bộ Nhà nước hoặc nhân viên của các cơ quan điều tiết
	Các nhà cung cấp hoặc các đại diện bán hàng
	Các nhà thầu, nhà thầu phụ, nhà tư vấn hoặc các đại lý
	Các tổ chức hiệp hội hoặc các nhóm quyền lợi đặc biệt
	Các nhóm công dân, cộng đồng hoặc các nhóm từ thiện
	Nhân viên của các doanh nghiệp khác
	Nhân viên quản lý của các doanh nghiệp khác
	Không thuộc phần việc của tôi

Bạn thực hiện các giao tiếp đó thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Ai khởi xướng các giao tiếp này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Tôi thường khởi xướng việc giao tiếp với họ
	Họ thường khởi xướng việc giao tiếp với tôi
	Tùy lúc, không có khuôn mẫu nhất định

Bạn làm gì cho hoặc với các giao tiếp đó? (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Nhận thông tin, chỉ thị, mệnh lệnh
	Đưa thông tin, phỏng vấn hoặc trao đổi thông tin
	Thương lượng hoặc đàm phán với họ một cách chính thức
	Phối hợp hoặc sắp xếp lịch trình cho các hoạt động của họ
	Huấn luyện, đào tạo, chỉ thị, giáo dục họ
	Giám sát, đánh giá hoặc phê chuẩn công việc của họ
	Giải quyết các thắc mắc/tranh chấp có liên quan đến họ
	Giao phó, phân công hoặc xếp đặt thứ tự ưu tiên cho các hoạt động trong công việc của họ
	Làm việc như một nhà tư vấn
	Bán hàng cho họ hoặc thuyết phục họ
	Tiếp đãi hoặc giải trí với họ
	Điều trị hoặc cung cấp liệu pháp cho họ
	Canh gác hoặc bảo vệ sự an toàn của họ

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng của việc thực hiện các giao tiếp bên ngoài của bạn? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về giao tiếp
	Các khả năng khác

PHẦN 9 VÀ 10

CÁC CUỘC HỌP BẠN THAM GIA, CHỦ TỌA HOẶC KHỎI XƯỞNG

Phần này của bản câu hỏi tập trung vào các cuộc họp mà bạn tham dự. Nhìn chung, các cuộc họp được định nghĩa như những cuộc gặp mặt có mục đích giữa hai người trở lên nhằm thực hiện những hoạt động có liên quan đến công việc.

Các cuộc gọi điện thoại hoặc hội nghị có thể được định nghĩa như là những cuộc họp. Nếu bạn không chắc chắn liệu một cuộc gọi điện thoại tay đôi giữa một người này với một người kia có phải là một cuộc họp không thì hãy sử dụng một định nghĩa nghiêm ngặt về cuộc họp và đừng tính cuộc điện thoại này.

Trong việc xác định còn ai tham gia các cuộc họp, đừng tính trùng lặp. Hãy chỉ rõ liệu những người tham dự có phải là từ khu vực của người đảm nhận công việc (ví dụ như phòng ban, bộ phận hoặc đơn vị) trong doanh nghiệp, từ các khu vực khác hoặc từ bên ngoài doanh nghiệp hay không.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi người giám sát của mình hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

CÁC CUỘC HỌP MÀ BẠN THAM DỰ

Để thực hiện công việc của mình, bạn có tham dự các cuộc họp để (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Tư vấn hoặc cung cấp những thông tin chuyên môn
	Trao đổi thông tin hoặc các ý tưởng
	Phối hợp hoặc sắp xếp lịch trình cho các hoạt động của công việc
	Đào tạo hoặc tiếp nhận đào tạo, nhận hoặc ra chỉ thị, cung cấp hoặc tiếp nhận giáo dục
	Giám sát
	Thuyết phục hoặc bán hàng
	Thương lượng hoặc đàm phán chính thức
	Giải quyết các mâu thuẫn hoặc tranh chấp
	Đánh giá các lựa chọn hoặc đưa ra quyết định
	Chẩn đoán hoặc giải quyết các vấn đề khó khăn
	Ra chính sách, qui chế hoặc các quy trình
	Không thuộc công việc của tôi

Bạn tham gia các cuộc họp thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Làm thế nào để bạn có thể đánh giá được chất lượng của các cuộc họp mà bạn tham gia? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về giao tiếp
	Các khả năng khác

Ai trong doanh nghiệp của bạn tham dự các cuộc họp đó? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các nhân viên chuyên môn/kỹ thuật
	Các giám sát viên trực tiếp, các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao

Ai từ bên ngoài công ty của bạn tham dự? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các chuyên gia kỹ thuật
	Các công nhân chuyên nghiệp
	Các giám sát viên, các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao
	Các quan chức Chính phủ
	Báo chí và phương tiện thông tin
	Cộng chúng
	Khách hàng

Ai ở bên ngoài công ty của bạn tham dự các cuộc họp đó? (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các chuyên gia kỹ thuật
	Các công nhân chuyên nghiệp
	Các giám sát viên hoặc các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao
	Các quan chức Chính phủ
	Báo chí hoặc phương tiện thông tin
	Công chúng
	Khách hàng

PHẦN 11

CÁC HOẠT ĐỘNG THỂ CHẤT

Phần này của bản câu hỏi tập trung vào các hoạt động cơ thể cần thiết để thực hiện công việc. Các hoạt động không cần thiết đối với việc thực hiện công việc thì không được đưa vào.

Nếu bạn không chắc chắn liệu một hoạt động có phải là cần thiết hay không thì có lẽ đó không phải là một hoạt động cần thiết.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Trong khi thực hiện công việc của mình bạn có (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Quỳ gối, khom lưng hoặc bò
	Ngồi trong những khoảng thời gian dài
	Đứng trong những khoảng thời gian dài
	Đi lại trong khi làm việc
	Chạy
	Leo cầu thang, cây thang, giàn giáo
	Phối hợp mắt, tai, tay và chân
	Làm những động tác cử động cánh tay và bàn tay chính xác
	Làm những động tác cử động ngón tay chính xác
	Nâng vật thể nặng bằng tay
	Mang những vật thể nặng bằng tay trong những khoảng cách ngắn
	Mang những vật thể nặng bằng tay trong những khoảng cách dài
	Đẩy hoặc kéo những vật thể nhẹ bằng tay
	Làm các động tác nhanh hoặc lặp đi lặp lại có sự liên quan đến toàn bộ cơ thể của bạn
	Thực hiện sự gắng sức của cơ thể trong những khoảng thời gian dài
	Phối hợp giữa chân và tay
	Không thuộc phần việc của tôi

Hoạt động này được thực hiện thường xuyên như thế nào trong công việc của bạn?
(Đánh dấu vào ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng của việc thực hiện hoạt động này (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng thực hiện đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

Hoạt động này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Bạn có thể hoàn thành được công việc của mình mà không cần phải thực hiện được hoạt động này hay không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Không, tất cả nhân viên làm công việc này đều phải thực hiện được hoạt động này
	Có, hoạt động đó không phải là thiết yếu để có thể thực hiện công việc này
	Tôi không biết

PHẦN 12

SỬ DỤNG THIẾT BỊ, MÁY MÓC VÀ DỤNG CỤ

Phần này của bản câu hỏi tập trung vào thiết bị, máy móc và các dụng cụ được sử dụng cho vị trí này. Hãy chỉ tính những thiết bị thực tế được người đảm nhiệm công việc đó sử dụng để hoàn thành công việc.

“Sử dụng thiết bị” được định nghĩa như sự vận hành, điều chỉnh, sửa chữa thiết bị và huấn luyện người khác sử dụng thiết bị. Đừng tính trùng lặp bất cứ một thiết bị nào.

Đối với câu hỏi “Hậu quả thường xảy ra nhất của việc sử dụng không đúng thiết bị đối với tài sản và con người là gì”, câu trả lời chỉ được bao gồm những khả năng có tính thực tế.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hãy hỏi người giám sát của mình hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự của bạn để có thông tin.

Trong quá trình thực hiện công việc của mình bạn có sử dụng:

Máy tính và các thiết bị văn phòng (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Máy tính cá nhân (bao gồm các thiết bị ngoại vi như là máy in, máy vẽ, máy quét, v.v...)
	Máy tính lớn hoặc các máy tính đa người sử dụng khác (bao gồm các thiết bị ngoại vi như là máy in, máy vẽ, ổ băng, v.v...)
	Các thiết bị bàn phím khác (máy đánh chữ, máy tính tay, máy cộng, máy thu tiền, v.v...)
	Các thiết bị văn phòng chuẩn (máy photocopy, điện thoại, fax v.v...)

Các máy móc cố định (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các máy cắt, hàn, tạo khuôn, khoan hoặc các loại máy tương tự
	Các máy đóng hộp, đóng chai hoặc các máy đóng gói bao bì
	Máy in hoặc các máy tương tự (không bao gồm máy photocopy văn phòng, máy sao chép v.v...)
	Các thiết bị chuyển nguyên vật liệu
	Các máy khác dùng để chế biến hoặc thay đổi nguyên vật liệu
	Các máy kỹ thuật, khoa học hoặc máy móc y tế (máy ra đa, X-quang, máy định vị dùng âm thanh v.v...)

Các dụng cụ lưu động và các loại xe cộ (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các dụng cụ lưu động điều khiển bằng tay (xe cút kít, xe chở hàng hoá đẩy tay, xe cải tiến v.v...)
	Các dụng cụ hoặc thiết bị lưu động chạy bằng điện (máy xén cỏ, máy đánh sàn, v.v...)
	Xe chuyên chở hạng nhẹ (xe con, xe khách mini, xe thùng v.v...)
	Xe chuyên chở hạng nặng
	Xe chuyên dụng (máy nâng hàng, xe hành lý, xe chơi gôn, v.v...)
	Phương tiện đi dưới nước (thuyền máy, thuyền có mái chèo, v.v...). Đừng tính các phương tiện chỉ chở một người.

Các dụng cụ và vũ khí cầm tay (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các dụng cụ chạy bằng điện (máy khoan tay, máy hàn, v.v...)
	Các dụng cụ ngắn cầm tay (chổi sơn, búa, dao, v.v...)
	Các dụng cụ dài cầm tay (cái cào, cái xẻng, cái chổi, cái cuốc, cuốc chim, v.v...)
	Các thiết bị đo (thước đo, thước trắc vi, nhiệt kế, thước cuộn, v.v...)
	Các thiết bị vẽ hoặc viết chuyên môn (bút lông, khuôn mẫu, dụng cụ vẽ kỹ thuật, bút, v.v...)
	Súng lục, súng ngắn hoặc các loại vũ khí khác
	Không thuộc công việc của tôi

Đối với các câu hỏi sau đây, hãy chỉ ra rằng bạn muốn hàm ý loại thiết bị nào nếu bạn đánh dấu vào nhiều hơn một ô trên đây.

Bạn sử dụng các thiết bị này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp cho từng loại thiết bị)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Hệ quả thường xảy ra nhất đối với tài sản của việc sử dụng thiết bị không đúng là gì? (Đánh dấu vào một ô trống thích hợp với mỗi loại thiết bị):

	Không làm hỏng thiết bị hoặc tài sản
	Làm hỏng không đáng kể thiết bị hoặc tài sản
	Làm hỏng thiết bị hoặc tài sản ở mức độ vừa phải
	Làm hỏng nghiêm trọng thiết bị hoặc tài sản
	Phá hủy hoàn toàn thiết bị hoặc tài sản

Đối với những người làm việc (đánh dấu vào ô trống thích hợp cho mỗi loại thiết bị):

	Không có thương tích hoặc mất thời gian làm việc
	Có thương tích nhẹ và không mất thời gian làm việc
	Có thương tích nặng phải yêu cầu điều trị y tế và mất thời gian làm việc
	Bị thương tật vĩnh viễn hoặc thương tích đe dọa đến tính mạng
	Tử vong của bản thân hoặc của người khác

Bạn có thể hoàn thành công việc của mình không nếu bạn không làm được việc đó hay không?

	Không, tất cả các nhân viên làm công việc này đều phải làm được việc đó
	Có, điều đó không nhất thiết để có thể hoàn thành công việc
	Tôi không biết

Bạn làm gì với thiết bị này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp cho mỗi loại thiết bị)

	Tôi vận hành hoặc kiểm soát nó
	Tôi thử nghiệm hoặc chẩn đoán các trục trặc của thiết bị đó
	Tôi khởi động, tắt, điều khiển hoặc điều chỉnh hoạt động của nó
	Tôi tiếp nguyên liệu vào hoặc dỡ nguyên liệu từ thiết bị.
	Tôi giám sát, điều khiển, chỉnh sửa hoặc huấn luyện người khác sử dụng thiết bị
	Tôi lắp ráp, tháo rời hoặc sửa chữa thiết bị

PHẦN 13

CÁC ĐIỀU KIỆN MÔI TRƯỜNG

Phần này của bản câu hỏi tập trung vào các điều kiện mà trong đó công việc được thực hiện. Chỉ có những người được phỏng vấn-người tiếp xúc với các điều kiện được mô tả trong phần này như là **kết quả trực tiếp của các hoạt động trong công việc của họ**-là cần trả lời những câu hỏi này

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi người giám sát của mình hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự của bạn để có thông tin.

Như là kết quả trực tiếp của các hành động trong công việc, bạn có tiếp xúc với (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các rung động
	Nhiệt độ cao hơn 32°C
	Nhiệt độ thấp hơn — 15°C
	Thiếu ánh sáng
	Các điều kiện thời tiết bất lợi (mưa v.v...)
	Các điều kiện làm việc thiếu vệ sinh
	Không gian làm việc trên hoặc dưới mặt nước
	Không gian làm việc dưới mặt đất
	Không gian làm việc chật chội hoặc hạn chế
	Không gian làm việc trên mặt sàn trơn
	Không gian làm việc trên mặt sàn không ổn định
	Không gian làm việc ở độ cao
	Tiếng ồn quá lớn tới mức cần có bảo vệ chống tiếng ồn
	Mùi có hại hoặc khó chịu (ngoài khói thuốc lá)
	Chất ô nhiễm hoặc chất lạ đòi hỏi phải có dụng cụ, quần áo bảo hộ hoặc thiết bị thở.

	Bức xạ ở mức phải có dụng cụ bảo hộ hoặc thiết bị điều khiển theo dõi.
	Những nguy hiểm thể chất do con người gây ra.
	Tiếp xúc với các vật chuyển động.
	Điện giật
	Các hóa chất độc hại hoặc nguy hiểm
	Chất gây nổ
	Không thuộc phần việc của tôi

Bạn tiếp xúc với các điều kiện này thường xuyên đến mức nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Nếu có, hậu quả thường xảy ra nhất của sự tiếp xúc này là gì? (Chọn hậu quả nặng nề nhất có thể xảy ra):

	Không có thương tích hoặc mất thời gian làm việc
	Có thương tích không đáng kể và không mất thời gian làm việc
	Có thương tích nặng cần phải điều trị y tế và mất thời gian làm việc
	Thương tật mất khả năng làm việc vĩnh viễn hoặc thương tích có đe dọa đến tính mạng.
	Tử vong của bản thân hoặc người khác

PHẦN 14

CÁC ĐẶC TÍNH KHÁC CỦA CÔNG VIỆC

Phần cuối cùng này của bản câu hỏi phản ánh cảm giác và nhận thức của bạn về công việc. Khi trả lời những câu hỏi này, hãy đảm bảo rằng bạn đánh giá từng mục theo đúng vai trò của nó đối với công việc này chứ không phải trên cơ sở ý muốn của bạn.

Hãy đảm bảo rằng bạn trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Công việc của bạn có đòi hỏi bạn (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Xác định phương pháp nào hoặc thiết bị nào bạn sẽ sử dụng
	Xác định các phương pháp và thiết bị nào những người khác sẽ sử dụng
	Tạo ảnh hưởng tới các hoạt động công việc của những người khác ở ngoài khu vực của bạn
	Kiểm soát tốc độ công việc của bạn hoặc sắp đặt các hoạt động
	Lựa chọn các hoạt động của công việc
	Sử dụng các kỹ năng khác nhau
	Học các kỹ năng mới trong khi làm việc
	Sản xuất ra một sản phẩm hoàn chỉnh hoặc thực hiện một dịch vụ trọn vẹn
	Phụ thuộc vào việc người khác hoàn thành công việc của họ trước khi bạn có thể hoàn thành công việc của mình
	Hoàn thành công việc của bạn sao cho những người khác có thể hoàn thành công việc của họ
	Thực hiện các nhiệm vụ hoặc các dự án chung cùng với những người khác.
	Thực hiện các hoạt động trí óc như nhau được lặp đi lặp lại.
	Thực hiện các hoạt động cơ thể như nhau được lặp đi lặp lại
	Thực hiện một số nhiệm vụ khác nhau

	Làm việc với những người đau yếu
	Làm việc với những người ở trong tình trạng rất căng thẳng hoặc khó khăn đối với bạn
	Làm việc với những người mà bạn không có thẩm quyền đối với họ
	Làm việc ở những nơi mà bạn bị người khác làm mất tập trung hoặc gián đoạn
	Làm việc trong điều kiện chịu sức ép cao về thời gian hoặc thời hạn.
	Tiếp nhận ý kiến phản hồi từ khách hàng của công ty bạn
	Tiếp nhận ý kiến phản hồi từ các nhân viên khác (không phải là người giám sát bạn)
	Tiếp nhận ý kiến phản hồi người giám sát bạn
	Tự xét đoán bản thân xem bạn đang thực hiện công việc tốt đến mức nào.

Bạn phải đối mặt với các tình huống này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào ô thích hợp):

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Những tình huống này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu.
	Thực sự thiết yếu.

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

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

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

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

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

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

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

P

Phán xét dập 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 dập 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 lao động và 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 cán bộ 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*) Khuyến khích 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



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

E-mail:

Tên sách	Số lượng	Giá	Tổng
Tổng			

Phương thức thanh toán

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

Số thẻ

Ngày hết hạn

Vận chuyển

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

Xác nhận

Người đặt mua ký tên và đóng dấu

Ngày

Xin gửi phiếu đăng ký này tới:

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



Chương trình phát triển dự án Mê Kông

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

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

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

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

Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

63 Phố Lý Thái Tổ, Tầng 7

Hà Nội, Việt Nam

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

E-mail: dlien@ifc.org

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

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

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

4. Lý do chính mà bạn mua cuốn sách?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

12. Giá của cuốn sách này như thế nào?

- ☐ Quá cao
- ☐ Hợp lý
- ☐ Quá thấp

13. Bạn sẽ:

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

Ý kiến bổ sung

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

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

CHƯƠNG TRÌNH DỰ ÁN MÊ KÔNG (MPDF)

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

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

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

ĐT: 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9317849

Fax: (84-8) 8437450

Email: nxbtre@hcm.vnn.vn

In 1.000 cuốn, khổ 21 x 29 cm. Tại Xí nghiệp In Lê Quang Lộc.
Số đăng ký kế hoạch xuất bản 297/129-CXB. Do Cục Xuất bản cấp ngày 7/3/2001 và
giấy trích ngang KHXB số 271/2002. In xong và nộp lưu chiểu tháng 3/2002.



Chương trình Phát triển Dự án Mê Kông

nhân tự học

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

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

Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB)
Ôxtrâyli
Ca-na-đa
Phân Lan
Công ty Tài chính Quốc tế (IFC)
Nhật Bản
Na-uy
Thụy Điển
Thụy Sĩ
Vương quốc Anh

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

phân tích công việc (34000)



1 002041 900874

34.000 VNĐ