



XÂY DỰNG BẢN ĐỒ CÁC VỊ TRÍ



Đánh giá giá trị công việc

□ Mục tiêu

- Xác định giá trị của các vị trí công việc so với nhu cầu của tổ chức dựa trên một hệ tiêu chí chung

□ Kết quả mong đợi

- hệ thang bậc các chức danh trong cùng ngành
- tương quan của các chức danh khác ngành
- phản ánh trong một hệ thống dạng “bản đồ”

Bản đồ hệ thống chức danh

Ngạch bậc	Hành chính	Kế toán	Tài chính	Nhân sự	Marketing	Bán hàng	Hệ thống tin	Sản xuất	Chất lượng	Quản lý	N/cứu phát triển	Chuyên gia tư vấn
15										QL5	RD8	TV7
14										QL4	RD7	TV6
13			TC5	NS6	MK6	BH5	HT6	SX8	CL6	QL3	RD6	TV5
12		KT6									RD5	TV4
11	HC7	KT5	TC4	NS5	MK 5	BH4			CL5	QL2	RD4	TV3
10							HT 5			QL1	RD3	
9			TC3		MK4	BH 4		SX7	CL4		RD 2	TV2
8				NS4			HT4	SX6			RD 1	
7		KT4	TC2	NS3	MK3	BH3		SX5	CL3			TV1
6	HC6					BH2	HT3	SX4	CL2			
5	HC5	KT3	TC1	NS2	MK2	BH1	HT2	SX3				
4	HC4	KT2		NS1	MK1			SX2	CL 1			
3		KT1						SX1				
2	HC3											
1	HC2											
0	HC1											

Ngạch quản lý

Ngạch nhân viên

Ngạch chuyên gia

Đánh giá giá trị công việc

□ Giá trị của công việc được xác định theo cả hai nhóm điều kiện:

□ Bên trong

□ Chỉ liên quan đến vị trí công việc



□ Bên ngoài

□ Không liên quan đến người thực hiện



Quy trình đánh giá giá trị công việc

Xác định các tiêu chí đánh giá theo đặc thù của tổ chức

Lập phiếu và Hướng dẫn đánh giá
(cách điền phiếu, người đánh giá)

Xử lý số liệu
(tính điểm đánh giá cho vị trí)

Phân bổ điểm đánh giá
trên đồ thị

Phân nhóm công việc

Xác định tiêu chí đánh giá

Xác định các tiêu chí đánh giá: cần theo đặc thù doanh nghiệp/tổ chức:

1. Kiến thức & kỹ năng chuyên môn
2. Trí lực
3. Thể lực và môi trường
4. Trách nhiệm
5. Tầm ảnh hưởng
6. Độ khan hiếm



Thiết kế tiêu chí phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp

Số lượng , loại tiêu chí và các mức độ trong một tiêu chí tùy thuộc vào đặc thù các công việc trong doanh nghiệp

Số lượng và loại tiêu chí

- thay đổi từ 15 -25
- thay đổi khi đặc điểm hoạt động (sản xuất, thương mại, dịch vụ, v.v) khác biệt

Các mức độ của tiêu chí

- cùng 1 tiêu chí có các mức độ khác nhau
- cùng một số mức độ, nhưng mô tả từng mức độ khác nhau

Nguyên tắc lập phiếu đánh giá

- Chính xác:
 - Có hướng dẫn rõ ràng
 - Câu trả lời dưới dạng lựa chọn các phương án có sẵn
 - Mỗi phương án lựa chọn là một thang bậc khác biệt rõ rệt
- Khách quan
 - Chỉ dưới dạng câu trả lời, không cho điểm trước
- Dễ xử lý kết quả
 - Mỗi tiêu chí chỉ có một lựa chọn trả lời duy nhất
 - Có cấu trúc phù hợp với việc số hóa và tổng kết dữ liệu

Dạng phiếu đánh giá

- Tùy thuộc trình độ của người tham gia đánh giá

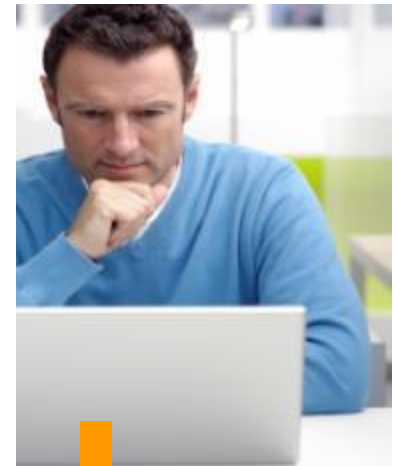
- Chú trọng sự tiện lợi của xử lý số liệu
 - điền lên giấy

 - đánh dấu trên file mềm (excel, word)

 - đánh dấu trả lời trực tuyến

Hướng dẫn đánh giá

- Hướng dẫn cách đánh giá cho cán bộ quản lý
- Điền phiếu đánh giá:
 - Lấy ý kiến đánh giá 270o cho 1 vị trí công việc
 - Lấy ý kiến tập trung (nhóm đánh giá)



Cấp trên



Đồng nghiệp



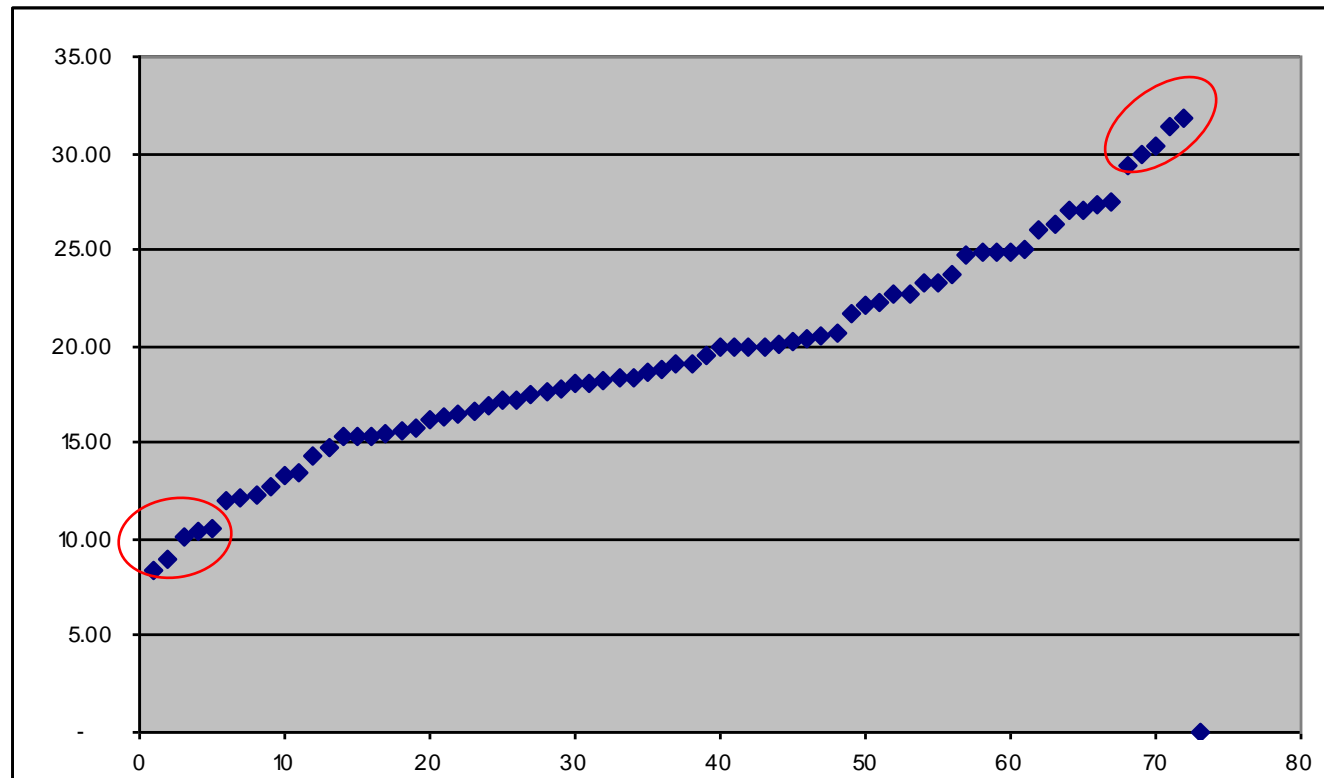
Người giữ vị trí

Gán điểm và tính điểm

- Gán giá trị điểm
 - cho các mức độ của các tiêu chí
 - trọng số cho một số tiêu chí được coi là quan trọng hơn cả
 - trọng số cho các phiếu đánh giá từ cấp trên (một ý kiến cấp trên có thể tương đương 2 hoặc 3 ý kiến cấp dưới)
- Tính điểm của từng vị trí (bình quân hoặc tổng có trọng số)

Phân nhóm và đối chiếu

- ❑ Xác định phân bố điểm trên đồ thị
- ❑ Phân nhóm theo điểm đánh giá
- ❑ Đối chiếu lại với mô tả công việc, nếu cần
- ❑ Đối chiếu lại với cơ cấu tổ chức



Những điểm cần lưu ý khi đánh giá giá trị công việc

- Thiên kiến và cảm tính vẫn tồn tại

- Phân nhóm cần có sự thống nhất vì không hoàn toàn dựa vào điểm,

Bản đồ vị trí

STT	Hành chính	Kế toán	Tài chính	Nhân sự	Marketing	Bán hàng	Hệ thống thông tin	Sản xuất (Phần mềm & kiểm tra chất lượng)	Quy trình chất lượng	Lãnh đạo & Quản lý	Pre-sales	F. chi											
12		KT6	Kế toán trưởng									RD5	chi										
11	HC7	KT5	Trưởng phòng kế toán	TC4	Trưởng phòng tài chính	NS4	Trưởng phòng nhân sự	MK 5	Trưởng phòng Marketing	BH4	Trưởng phòng bán hàng/chuyên gia R&D	CL5	Trưởng phòng chất lượng	QL2	Quản trị dự án 2/ Giám đốc BU & tương đương	PS4	Trưởng phòng	RD4	chi				
10							HT4	Quản trị hệ thống TT 2						QL1	Quản trị dự án 1	PS3	Trưởng nhóm PS	RD3	chi				
9				TC3	Chuyên viên cấp cao			MK4	Trưởng nhóm	BH 4	Trưởng nhóm 2						PS2	Pre-sales 2	RD 2	chi			
8				NS3	Chuyên PT chính sách								HT3	Quản trị hệ thống TT 1	SW6	trưởng nhóm (lập trình/ test / SQA)				RD1	Ch		
7		KT4	Kế toán tổng hợp	TC2	Chuyên viên tài chính 2	NS3	Chuyên phụ trách 1 mảng	MK3	Quan hệ công chúng/ QH KH	BH3	Trưởng nhóm 1			SW5	lập trình viên 5/ tester 5/ SQA 2/ thiết kế/ QL cấu hình/ triển khai/ phân tích 2	CL3	đào tạo quy trình chất lượng			PS1	Pre-sales 1		
6	HC6		Thư ký trưởng/ Phiên dịch cao cấp							BH2	Bán hàng	HT2	Hỗ trợ mạng & hệ thống nội bộ và KH	SW4	lập trình viên 4/ tester 3/ SQA 1/ phân tích 1	CL2	chuyên viên quy trình chất lượng 2						
5	HC5	Phiên dịch 2	KT3	Trưởng nhóm kế toán	TC1	Chuyên viên tài chính 1	NS2	Cán bộ nhân sự 2	MK2	marketing	BH1	Hỗ trợ bán hàng	HT1	Hỗ trợ người dùng	SW3	lập trình viên 3/ tester 2							
4	HC4	Thư ký tổng hợp / Trợ lý / Hỗ trợ kỹ	KT2	Kế toán viên			NS1	Cán bộ nhân sự 1	MK1	Hỗ trợ marketing					SW2	lập trình viên 2/ tester 1	CL1	chuyên viên quy trình chất lượng 1					