

Dự án GTZ TA số: 2000.2208.7 Project GTZ TA No: 2000.2208.7

Tài liệu dự án: HRM 001 Project Document No: HRM 001

Phát hành lần 1 Edition: 01



Hà Nội, Tháng 3 Năm 2007 - Hanoi, March 2007

Bộ Xây dựng – Hà Nội
Ministry of Construction – Hanoi

hợp tác với
in cooperation with

Tổ Chức Hợp Tác Kỹ Thuật Đức
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Hỗ trợ Kỹ thuật của GTZ do GFA thực hiện
Technical Assistance on behalf of GTZ by GFA Consulting Group & Associates

Người liên hệ của
GFA Consulting Group GmbH

Your contact
with GFA Consulting Group GmbH

Gudrun Krause

Fax +49 (40) 6 03 06169
Email: gudrun.krause@gfa-group.de

Địa chỉ
Address

GFA Consulting Group GmbH
Eulenkrugstraße 82
D-22359 Hamburg
Germany

Người chuẩn bị
This guidelines was prepared by

Roderick H. Chisholm CPA
rhchisholm@yahoo.com

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU.....	1
MỤC TIÊU CỦA CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC	2
TÓM TẮT KẾ HOẠCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC	3
CƠ CẤU CÔNG VIỆC	3
TUYỂN MỌ & TUYỂN CHỌN	4
ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC.....	4
THÙ LAO LAO ĐỘNG VÀ CÁC PHÚC LỢI.....	4
AN TOÀN LAO ĐỘNG	5
ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN	5
HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ NHÂN SỰ	5
1. CƠ CẤU CÔNG VIỆC.....	5
1.1 Cơ cấu tổ chức.....	6
1.2 Bản mô tả công việc cho cán bộ nhân viên của công ty QLNT	6
1.3 Phân tích công việc.....	7
1.4 Phát triển nghề nghiệp	9
2. TUYỂN MỌ VÀ TUYỂN CHỌN.....	10
2.1 Thiết lập chính sách nhân sự	10
2.2 Xác định kỹ năng và khả năng cần thiết	12
2.3 Tìm kiếm các ứng viên.....	12
2.4 Soạn thảo các mẫu đơn xin việc.....	12
2.5 Phỏng vấn ứng viên xin việc	13
3. QUẢN LÝ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC.....	14
3.1 Giám sát và đánh giá kết quả thực hiện công việc	14
3.2 Các hướng dẫn về phỏng vấn.....	15
4. PHẦN THƯỞNG VÀ SỰ CÔNG NHẬN	17
4.1 Các hệ thống tiền lương và tiền công	17
4.2 Các phúc lợi cho người lao động	22
5. AN TOÀN LAO ĐỘNG.....	24
6. ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	26
7. HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ NHÂN SỰ (PMIS)	33
PHỤ LỤC 1: VÍ DỤ MẪU ĐƠN XIN VIỆC.....	47
PHỤ LỤC 2: VÍ DỤ MẪU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO MỤC TIÊU	49

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION	1
OBJECTIVES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT	2
SUMMARY OF THE HRM PLAN.....	3
JOB STRUCTURE	3
RECRUITMENT & SELECTION	4
PERFORMANCE APPRAISAL	4
COMPENSATION & BENEFITS	4
JOB SAFETY.....	5
TRAINING & DEVELOPMENT.....	5
PMIS	5
1. JOB STRUCTURE.....	5
1.1 Organizational Structure.....	6
1.2 Job Descriptions for Wastewater Management Staff.....	6
1.3 Job Analysis	7
1.4 Career Development	9
2. RECRUITMENT & SELECTION.....	10
2.1 Setting Personnel Policies.....	10
2.2 Determining Needed Skills and Abilities	12
2.3 Finding Applicants.....	12
2.4 Developing Applicants Forms.....	12
2.5 Interviewing Job Applicants.....	13
2. PERFORMANCE MANAGEMENT.....	14
3.1 Performance Monitoring and Evaluation	14
3.2 Interview Guidelines	15
4. REWARDS AND RECOGNITION.....	17
4.1 Wage and Salary Systems.....	17
4.2 Additional Staff Benefits	22
5. JOB SAFETY	24
6. TRAINING AND DEVELOPMENT.....	26
7. PERSONNEL MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (PMIS).....	33
ANNEX 1: EXAMPLE OF AN APPLICATION FOR EMPLOYMENT FORM	48
ANNEX 2: EXAMPLE OF GOAL ORIENTED STAFF EVALUATION FORM	51

LỜI GIỚI THIỆU

Vấn đề Quản Lý Nguồn Nhân Lực đã trải qua những thay đổi lớn lao trong vòng 30 năm qua trong tất cả các loại hình công ty, tổ chức trên khắp thế giới. Trước đó, các tổ chức lớn hầu hết giao cho “Phòng Nhân sự” quản lý các vấn đề liên quan đến việc tuyển mộ và trả lương cho cán bộ nhân viên. Gần đây, các tổ chức đánh giá “Phòng Nhân sự” đóng vai trò quan trọng trong công tác phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự, hỗ trợ ban lãnh đạo để hoàn thành các công việc và đạt kết quả ở mức cao nhất có thể.

Hướng dẫn này được sử dụng như một tài liệu hỗ trợ những nhà quản trị trong các Công ty Quản lý nước thải (QLNT) như giám đốc công ty, giám đốc điều hành, giám đốc phụ trách nhân sự—những người đang tìm kiếm biện pháp và cách thức nâng Hiệu quả công việc của cán bộ nhân nhân viên và của công ty.

Trình độ quản lý và cơ cấu tổ chức của Các công ty Quản lý Nước thải (Công ty QLNT) có khác nhau. Vì thế hy vọng rằng tài liệu hướng dẫn này sẽ được sử dụng theo những cách khác nhau. Một công ty QLNT đang ở trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển các chính sách và kỹ năng Quản Lý Nguồn Nhân Lực thì cần tham khảo toàn bộ tài liệu hướng dẫn này. Mặt khác, một công ty tham gia dự án QLNT nếu đã có chính sách đào tạo, chính sách nhân sự rồi và đang trong quá trình áp dụng, thì nên sử dụng hướng dẫn này như một tài liệu hỗ trợ quá trình ra quyết định bằng cách chỉ tham khảo một số phần cụ thể trong Bản hướng dẫn này.

Có nhiều phương pháp và kỹ thuật Quản Lý Nguồn Nhân Lực từ cấp độ đơn giản như áp dụng phương pháp lắng nghe ý kiến (phán đoán) đến việc áp dụng kỹ thuật mô phỏng trên máy tính. Mục đích của tài liệu hướng dẫn này là cung cấp những chỉ dẫn cơ bản để phát triển công tác Quản Lý Nguồn Nhân Lực cho các công ty tham gia dự án Quản lý nước thải.

Trên thực tế, những nhà quản trị cần nhận thức rằng mục đích của việc cải tiến một quy trình hiện tại hoặc thậm chí là xây dựng một tiến trình Quản Lý Nguồn Nhân Lực mới đòi hỏi phải có những thay đổi về hành vi và/hoặc quy trình thủ tục trong nội bộ công ty, ví dụ như áp dụng hệ thống đánh giá tại nơi làm việc, hoặc điều chỉnh các chính sách nhân sự hoặc đào tạo những cán bộ giám sát để họ trở thành những người đào tạo giỏi hơn, v.v...

Không nên cùng một lúc thực hiện mọi thay đổi và điều chỉnh như được đưa ra trong hướng dẫn này. Mặc dù những người sử dụng hướng dẫn này có thể là những người chủ trương “thay đổi” công tác QLNNL trong công ty quản lý nước thải, họ nên nhận thức rằng mọi thay đổi phải được lập kế hoạch cẩn thận và thậm chí phải được tiến hành một cách từ từ.

Tuy nhiên, lãnh đạo phải luôn luôn đảm bảo rằng cán bộ nhân viên trong công ty được thông báo và biết về các chính sách QLNNL hiện hành, đảm bảo việc áp

INTRODUCTION

Human Resource Management (HRM) has undergone tremendous change over the past 30 years, worldwide, in all types of entities and institutions. Before that, larger organizations referred to their “Personnel Department,” mostly to manage the paperwork around hiring and paying people. More recently, organizations consider the “HR Department” as playing a major role in doing job analysis, recruitment, staff training and development, helping to manage staff to accomplish best possible performances and results.

This guideline is intended as a working document for managers of Waste Water Management Companies (WWMC), e.g. directors, operational managers, and personnel managers who are looking for ways and means to improve the efficiency of their staff and their company.

The WWMCs, which are supported by the wastewater management (WWM) project, exhibit various levels of management and organizational sophistication. Hence, it is expected, that these guidelines will be used in a variety of different ways. A WWMC that is in the initial stages of developing their HRM policies and practices should refer to the entire guideline. On the other hand, a WWMC that already has a training policy and a personnel policy, and is in the process of activating the process, may find it more appropriate to use the guideline as a decision making resource by referring to specific sections of its contents only.

There is a wide variety of HRM models and techniques, ranging all the way from simply using opinions (judgmental) to computer simulations. The purpose of this guideline is to provide a basic framework for HRM development of the participating WWM Companies.

In practical terms, managers should be aware that any intention of strengthening an existing process or even building-up a HRM process from scratch, will require certain changes of behavior and/or procedures within the company, e.g., introducing an on-the-job evaluation system, or amending personnel policies, or training supervisors to be better trainers, etc.

It is not recommended that all changes and adaptations advocated in these guidelines are made at the same time. Although, the users of these guidelines may be agents for “change-management” within the WWMC, they will recognize that changes must be planned carefully and will eventually occur slowly.

However, management should always ensure that staff are informed, and, are aware of the company’s prevailing HRM policies and that the agreed policies are applied

dụng liên tục các chính sách đã được phê duyệt nhằm tăng cường năng lực và tạo động lực lao động cho cán bộ nhân viên.

constantly by the management as ongoing efforts to improve the capabilities and motivation of its staff.

MỤC TIÊU CỦA CÔNG TÁC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

Quản Lý Nguồn Nhân Lực (QLNNL) là một phần của khái niệm lập kế hoạch và quản lý tổng thể của các công ty tham gia dự án QLNT; QLNNL là một hoạt động quan trọng của Kế hoạch phát triển công ty của các công ty tham gia dự án QLNT. Bất kỳ thay đổi nào trong công tác QLNNL phải được phản ánh đầy đủ trong kế hoạch phát triển trung hạn của công ty.

Trọng tâm của QLNNL đòi hỏi phải làm tốt công tác dự báo và lập kế hoạch:

- đủ người và đúng người
- đúng chỗ
- đúng lúc và
- chi phí hợp lý –

nhằm thực hiện các công việc đem lại lợi ích cho cả công ty và cá nhân người lao động.

Quản Lý Nguồn Nhân Lực sẽ thành công khi đáp ứng và cân bằng được các yêu cầu trên.

QLNNL phải đảm bảo các công ty QLNT và toàn bộ các bộ phận trong công ty (các quy trình, các phòng ban, các tổ công tác, cán bộ nhân viên v.v...) cùng phối hợp trong công việc để đạt được những kết quả đã xác định trong Kế hoạch phát triển công ty. Để có được điều này, ban lãnh đạo các công ty tham gia dự án QLNT cần liên tục thực hiện các hoạt động định kỳ sau:

- xác định và sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các kết quả mong muốn đạt được của công ty,
- theo dõi và đánh giá tiến độ thực hiện để đạt được kết quả,
- trao đổi ý kiến phản hồi giữa các cán bộ chủ chốt liên quan,
- tăng cường các hoạt động sẽ đem lại kết quả, và
- đưa ra các biện pháp thúc đẩy tiến độ thực hiện công việc khi cần thiết (hay nói cách khác là “các hoạt động chấn chỉnh”).

Do vậy, QLNNL thích hợp và nhất quán chắc chắn sẽ giúp công ty:

- sử dụng hiệu quả các nguồn tài chính sẵn có.
- quản lý tốt tài sản hiện có
- làm hài lòng khách hàng.

Ban lãnh đạo của các công ty tham gia dự án QLNT phải xem công tác QLNNL là động lực chính dẫn đến thành công của công ty. Các cơ quan chính quyền địa phương (UBND Tỉnh) cũng như ban lãnh đạo công ty phải nhận thấy rằng một đội ngũ cán bộ nhân viên đầy đủ, được đào tạo tốt và có động lực làm việc là

OBJECTIVES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

HRM is a fully integrated part of the WWMC's overall planning and management concept; hence, HRM is an important part of the WWMC's corporate development plan (CDP). Any intended and planned change in HRM should be fully reflected in the company's medium term development plan.

At its core, HRM involves forecasting and planning of

- the right numbers and the right kind of people*
- at the right places*
- at the right times, and*
- at the right costs –*

to perform activities that will benefit both the organization and the individuals.

HRM is successful to the extent that it properly matches and balances each of these elements.

HRM is ensuring that the WWMC and all of its subsystems (processes, departments, teams, staff, etc.) are working together at their best, achieving the results identified in the company's CDP. Having said this, the WWMC management is required to implement several recurring activities, including:

- identification and prioritization of desired company results,*
- tracking and measuring progress toward results,*
- exchanging feedback among involved key staff,*
- reinforcing activities that achieve results, and*
- intervening to improve progress where needed (elsewhere referred to as “corrective actions”).*

In consequences, adequate and consistent HRM inevitably leads to:

- efficient use of available financial resources,*
- good management of existing assets,*
- customer satisfaction.*

The WWMC's management should consider HRM as the key driver that leads to corporate success. Local officials (PPC) and the company's directors alike must realize that an adequate, well-trained, and motivated workforce is necessary to provide cost-effective operations and to ensure compliance with agreed service standards.

yếu tố cần thiết tạo ra các hoạt động hiệu quả về chi phí và đảm bảo việc tuân thủ các tiêu chuẩn dịch vụ đã thống nhất.

Thiếu đội ngũ cán bộ nhân viên chắc chắn sẽ dẫn đến hiệu quả hoạt động kém, cho dù công ty có áp dụng công nghệ tiên tiến và mới nhất cho hệ thống thu gom và xử lý nước thải.

Inadequate staffing will inevitably lead to poor company performance, even if the newest and best possible technology is made available for wastewater collection and waste water treatment facilities.

TÓM TẮT KẾ HOẠCH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC **SUMMARY OF THE HRM PLAN**



Dưới đây là phần tóm tắt các chương chính của tài liệu Hướng dẫn Quản Lý Nguồn Nhân Lực, bao gồm:

The following is a summary of the main chapters of this HRM guideline, including:

CƠ CẤU CÔNG VIỆC

Để xác định cách thức quản lý các công ty, cần phải có một cơ cấu tổ chức rõ ràng. Để đạt được kết quả tốt nhất có thể, cần giảm thiểu số lượng các phòng và các đơn vị thuộc công ty.

Tiếp theo, cần tiến hành phân tích công việc như một tiến trình nhằm xác định các nhiệm vụ, các yêu cầu cụ thể về công việc và mức độ quan trọng của các nhiệm vụ đối với một công việc cụ thể.

Điều quan trọng là các nhà quản trị phải kiên quyết đưa công tác quản lý nghề nghiệp vào công tác QLNNL và đánh giá mức độ hoàn thành công việc để cán bộ nhân viên nhận biết được những cơ hội và thách thức trong tương lai. Về vấn đề này, chính sách về thăng chức hay chính sách quản lý nghề nghiệp sẽ là bằng chứng cho cán bộ nhân viên thấy được các khả năng phát triển và cơ hội thăng tiến trong công ty.

Kết quả cuối cùng là đưa ra một sơ đồ tổ chức thể hiện toàn bộ các cấp quản lý, toàn bộ những vị trí đã có và còn trống, và tất cả những vị trí cần thiết nhưng chưa được phê duyệt.

JOB STRUCTURE

To determine how utilities need to be managed it is important to have a clear organizational structure. For achieving best possible results the number of individual departments and units should be reduced to a minimum.

In the following, a job analysis is required as a process to identify and determine in detail the particular job duties and requirements and the relative importance of these duties for a given job.

It is important that managers put career management firmly into the context of HRM and performance appraisal so that staff understand future opportunities and challenges. In this regard, a documented career ladder or career management policy will provide an illustration for employer and staff alike of possible advancements and opportunities within the company.

The end result is an organizational chart showing all lines of supervision and authority, all filled and unfilled positions, and an approximation of all needed but as yet unauthorized positions.

TUYỂN MÔ & TUYỂN CHON

Một công việc chỉ tốt khi có người thực hiện công việc tốt, do vậy ban lãnh đạo của các công ty tham gia dự án QLNT phải dành thời gian để tìm kiếm và tuyển dụng cán bộ phù hợp. Để thực hiện tốt công việc này, cần thiết lập quy trình tuyển dụng và đào tạo nhân viên. Cần soạn thảo ra các chính sách về tuyển dụng và đào tạo cũng như thống nhất chính sách trước khi tiến hành tuyển dụng nhân viên mới. Để xác định các kỹ năng và nhiệm vụ cần thiết, phải soạn thảo ra các bản mô tả công việc. Công tác quảng cáo, sàng lọc và lựa chọn những ứng viên tốt nhất có thể được quản lý thông qua mẫu đơn xin việc và phỏng vấn.

Kết quả cuối cùng là một bản danh sách liệt kê các nhiệm vụ hoàn chỉnh đưa ra chi tiết số giờ làm việc của cán bộ nhân viên theo kỹ năng và theo nhiệm vụ, một bộ các bản mô tả công việc được cập nhật và kế hoạch bố trí nhân sự đã được cập nhật cùng ngân sách thực hiện.

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Đánh giá kết quả thực hiện công việc nhằm đảm bảo đáp ứng được các mục tiêu, mục đích và các nhiệm vụ đề ra, mà chủ yếu tập trung vào việc hiệu quả công việc của công ty, của các phòng ban và của cán bộ nhân viên. Mục đích của quy trình giám sát hiệu quả công việc là cung cấp khung tham chiếu phù hợp và ý kiến phản hồi về hiệu quả công việc thực tế đạt được. Nó bao gồm thông tin về kết quả dự kiến, tiêu chuẩn về hiệu quả công việc, tiến độ thực hiện để đạt được các kết quả dự kiến, mức độ hiệu quả công việc, những ví dụ minh họa và kiến nghị về việc nâng cao thành tích công tác, công tác đánh giá hiệu quả công việc phải được thực hiện theo hướng dẫn về công tác phỏng vấn.

THÙ LAO LAO ĐỘNG VÀ CÁC PHÚC LỢI

Công tác quản trị tiền công và tiền lương nhằm mục đích kiểm soát chi phí nhân công, nâng cao tinh thần cán bộ nhân viên và giảm tốc độ thay thế nhân sự của công ty. Có thể thấy rõ được lợi ích của một hệ thống quản lý tiền lương rõ ràng, nếu mục tiêu chung là nhằm thu hút và duy trì đội ngũ cán bộ tốt nhất có thể. Nên soạn thảo và thực hiện kế hoạch khen thưởng (tiền thưởng) cho cán bộ nhân viên dựa trên kết quả đánh giá công việc và nên xác định ra mức tiền lương, thưởng cho từng công việc cụ thể. Việc áp dụng chương trình phúc lợi cho cán bộ nhân viên là một nhiệm vụ phức tạp, liên quan đến chế độ hưu trí, bảo hiểm y tế, bảo hiểm nhân thọ và chế độ dưỡng sức, nghỉ phép, quyền sở hữu cổ phần công ty của cán bộ nhân viên v.v... Việc kết hợp các chế độ chính sách phúc lợi này là biện pháp hữu hiệu và hiệu quả nhất để đáp ứng nhu cầu kinh tế và an ninh của cán bộ nhân viên trong công ty.

RECRUITMENT & SELECTION

Because a business is only as good as the people in it, management of the WWMCs must take the time to find and hire the right staff. To get the job done in the right way, employment and training procedures must be established. These policies need to be developed and agreed before the recruitment of new staff commences. To identify the kind of skills that are needed and tasks that need to be performed, job descriptions have to be created. Advertising, screening and selecting the best applicants can be managed through an application form and job interviews.

The end result is a comprehensive task list, a break down of required staffing hours, by skill and by task, an updated set of written job descriptions and a written staffing plan with a corresponding budget.

PERFORMANCE APPRAISAL

Performance appraisal ensures that defined objectives, goals, and tasks are being met in an effective and efficient manner focusing on the performance of the company, the departments, and the staff. The purpose of the monitoring process is to provide a consistent frame of reference and feedback about actually achieved performance. It includes documentation of expected results, standards of performance, progress toward achieving these results, how well they were achieved, examples and suggestions to improve performance and should be conducted according to the interview guidelines.

COMPENSATION & BENEFITS

Wage and salary administration is aimed at controlling personnel cost, increasing staff morale, and reducing workforce turnover. The benefits of a transparent wage and salary administration system are apparent, particularly if the overall objective is to attract and keep the best staff possible. It is recommended, that the development and the installation of a staff remuneration (pay) plan based on a job evaluation and pricing of specific jobs be created. The introduction of a Staff benefits program, is a complex task and typically refers to retirement plans, health life insurance, life insurance, disability insurance, vacation, staff stock ownership plans etc. A combination of these benefit programs is the most effective and efficient means of meeting staff economic and security needs.

AN TOÀN LAO ĐỘNG

Ban lãnh đạo chịu trách nhiệm trong việc hạn chế tai nạn lao động/rủi ro công việc. Việc áp dụng các hoạt động quản lý an toàn lao động và hạn chế tai nạn lao động/rủi ro công việc được xem là biện pháp quản lý tốt. Để đạt được thành công, tất cả các cấp quản lý phải nhận thức được tầm quan trọng to lớn của việc hạn chế tai nạn lao động/rủi ro công việc và coi đây là một phần thiết yếu trong công việc của họ.

ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN

Một chương trình đào tạo toàn diện cho nhân viên và cán bộ quản lý sẽ đem lại những lợi ích đáng kể cho các công ty QLNT. Một lực lượng lao động đã được đào tạo tốt và có động lực trong công việc là yếu tố cần thiết để công ty có thể thực hiện công việc hiệu quả và cung cấp các dịch vụ phù hợp cho cộng đồng dân cư, điều này sẽ giúp công ty có khả năng thu hồi vốn (hoàn vốn đầu tư). Ban lãnh đạo phải đảm bảo công ty có đủ ngân sách cho công tác đào tạo nhân viên. Công tác đào tạo nhân viên bao gồm việc cử nhân viên tham dự các khóa đào tạo, trả tiền học phí cũng như chi phí đi lại, và/hoặc cho phép cán bộ nhân viên theo học các chương trình đào tạo trong giờ làm việc. Việc xác định nhu cầu đào tạo và lựa chọn đối tượng đào tạo là rất quan trọng. Ngoài ra, phải xác định rõ các mục tiêu, mục đích và phương pháp đào tạo, phải lựa chọn đối tượng đào tạo thích hợp. Cuối chương trình đào tạo, phải tiến hành đánh giá đào tạo bằng cách tập trung theo dõi mức độ thay đổi của các cán bộ được đào tạo trong quá trình thực hiện công việc hàng ngày.

HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ NHÂN SỰ

Hệ thống Thông tin Quản lý Nhân sự (TTQLNS) được thiết lập trên máy tính và kết hợp quy trình đánh giá hiệu quả công việc của cán bộ nhân viên, phân tích nhu cầu đào tạo ngày càng tăng và đào tạo theo các kế hoạch đào tạo đã được thống nhất giữa lãnh đạo và cán bộ công ty. Cơ sở dữ liệu của Hệ thống TTQLNS là yếu tố chính của quy trình đánh giá hiệu quả công việc. Một khi các số liệu ban đầu được thu thập và nhập vào cơ sở dữ liệu thì có thể soạn thảo được quy trình đánh giá hiệu quả công việc. Quy trình này phải cho phép công tác đánh giá hiệu quả công việc của từng nhân viên được thực hiện một cách đơn giản và hiệu quả, và phải là một phần công việc của ban lãnh đạo các công ty QLNT.

1. CƠ CẤU CÔNG VIỆC

Chương dưới đây trình bày sự phát triển và tầm quan trọng của việc xác định cơ cấu tổ chức, và các thành phần chính gồm bản mô tả công việc, phân tích công việc và hoạch định nghề nghiệp sẽ ảnh hưởng như thế nào đến từng vị trí công việc và các nhiệm vụ của từng cán bộ nhân viên trong các Công ty QLNT.

JOB SAFETY

Management has the responsibility for workplace accident prevention. The introduction of workplace safety management activities and the prevention of accidents related to workplace environments is considered good management practice. To achieve success all levels of management must be convinced that accident prevention is of paramount importance and an essential part of their job.

TRAINING & DEVELOPMENT

A comprehensive training program for staff and operators will provide significant benefits for the WWMC. A well-trained and motivated work force is essential for efficient operations and proper provision of services to the public and will result in a substantial payback (return on investment) over the years. Managers should make sure that the company budgets provide adequate funds for staff training. This includes sending staff to training events, paying the cost of course registration as well as travel expenses, and/or having staff attend training programs during working hours. The identification of training needs and the selection of trainees is in this regard very important. Furthermore the training objectives, goals and methods have to be carefully defined and appropriate trainers must be selected. At the end of the training program there must be an evaluation of training focusing upon the degree of change shown by the trainee (staff member) in their day-to-day work performance.

PMIS

The Personnel Management Information System (PMIS) is computerized and combines the process of staff performance monitoring, progressive training needs analysis, and training achieved in relation to the training plans agreed by management and staff. The PMIS database is the core element of the process. Once the initial data is collected and entered into the database, procedures can be prepared. These procedures should allow for simple and effective appraisals of each staff member's performance, and be an ongoing part of the WWMCs management activities.

1. JOB STRUCTURE

The following chapter illustrates the development and importance of defining the organizational structure, and how job descriptions, job analysis, and career planning are key elements that influence the structure of the individual positions and tasks within the WWMC.

1.1 Cơ cấu tổ chức

Cần phải có một cơ cấu tổ chức rõ ràng để xác định nhu cầu quản lý của Công ty QLNT, cơ cấu tổ chức phải phản ánh được điều kiện của công ty như mức độ phức tạp của các quy định, lợi ích của các bên liên quan, mong đợi của khách hàng và sự thay đổi của tiêu chuẩn dịch vụ.

Để thực hiện một cách có hiệu quả các mục tiêu về tổ chức của công ty, cơ cấu tổ chức công ty cần xác định một cách toàn diện mọi nhiệm vụ và thách thức nội bộ, không thiết lập cơ cấu tổ chức quá chồng chéo. Các cơ quan hoạt động không hiệu quả sẽ giảm số lượng các phòng ban đến mức tối thiểu để đạt được các kết quả tốt nhất có thể, đảm bảo rằng các “thủ tục trùng lặp” giữa các phòng ban được giảm đến mức tối thiểu, và các chỉ thị của ban lãnh đạo đến trực tiếp toàn thể lực lượng lao động một cách trực tiếp và nhanh nhất có thể.

Vì vậy, cơ cấu các công ty QLNT đóng vai trò quyết định trong việc tạo ra các vị trí quản trị và tác nghiệp mà công ty cần có để đạt được các mục tiêu và mục đích hoạt động của công ty.

Lưu ý rằng vấn đề về cơ cấu tổ chức sẽ được trình bày trong sổ tay Hướng dẫn riêng của Dự án Quản lý nước thải.

1.2 Bản mô tả công việc cho cán bộ nhân viên của công ty QLNT

Dựa trên cơ cấu tổ chức của công ty và các nhiệm vụ yêu cầu trong công tác quản lý và vận hành hệ thống thoát nước, dự án quản lý nước thải soạn thảo ra các bản mô tả công việc cho các vị trí chủ chốt. Tuy nhiên, Phòng Quản lý nhân lực (phòng Tổ chức) và giám đốc Công ty QLNT phải chỉnh sửa các bản mô tả công việc này theo mẫu và nội dung phù hợp.

Mục đích của bản mô tả công việc là mô tả chi tiết loại công việc và các nhiệm vụ cho từng vị trí trong cơ cấu tổ chức của công ty.

Các mục chính của bản mô tả công việc bao gồm các thông số chi tiết về: (i) các nhiệm vụ, (ii) chức năng, (iii) trách nhiệm, và (iv) cấp trách nhiệm giải trình (báo cáo) của nhân viên lên cấp trên trong công ty. Ngoài ra, bản mô tả công việc còn mô tả (v) các kỹ năng tối thiểu phải có, (vi) trình độ học vấn và (vii) các yêu cầu cần thiết khác để thực hiện công việc.

Bản mô tả công việc được sử dụng để (i) thông báo với cán bộ nhân viên trong công ty về vai trò của họ và (ii) làm căn cứ đánh giá kết quả thực hiện công việc của cán bộ, nhân viên.

Một bản mô tả công việc ít nhất phải bao gồm các mục sau:

1. Chức danh công việc
2. Các nhiệm vụ chính
3. Các chức năng chính

1.1 Organizational Structure

It is important to have a clear organizational structure to determine how the WWMC needs to be managed, it should reflect today's corporate environment, such as the complexity of regulations, stakeholder interests, customer expectations, and changing service standards.

To effectively implement the organizational goals, the company structure needs to address all internal tasks and challenges in a comprehensive manner, without over sizing the structural set-up. So called “lean” organizations reduce the number of individual departments and units to a minimum for achieving best possible results, ensuring that interdepartmental “interfaces” are reduced to a minimum, and management directions reach the entire workforce as directly and as quickly as possible.

Thus, the structure of the WWMC is decisive in the creation of managerial and operational positions that the company needs to achieve their corporate objectives, and operational goals.

Note that the question of the organizational structure is addressed in a separate WWM guideline.

1.2 Job Descriptions for Wastewater Management Staff

Based upon the company's organizational structure and the required managerial and operational tasks, job descriptions are made available by the WWM project for key staff. However, it is the obligation of the HRM department and the WWMC's director to adjust these job descriptions to an appropriate format and content.

The purpose of a job description is to illustrate, in detail, the type of work and duties for each position in the companies organizational structure.

Key elements of a job description include a specification of: (i) tasks, (ii) functions, (iii) responsibilities, and (iv) level of accountability that the incumbent has within the WWMC. In addition the job description includes the (v) minimum skills, (vi) education, and (vii) other requirements needed for the execution of the tasks.

Job descriptions are used to (i) communicate to the staff their specific role within the WWMC, and (ii) conduct staff performance assessment in accordance to the job description.

A job description form should contain, at least, the following categories:

1. Job title
2. Main duties and tasks
3. Primary functions

- | | |
|---|--|
| <p>4. Các trách nhiệm chính</p> <p>5. Các yêu cầu về công việc:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trình độ học vấn hoặc các yêu cầu về đào tạo• Kinh nghiệm hoặc các yêu cầu về trình độ chuyên môn• Mức độ phức tạp của công việc về mặt kỹ thuật hoặc quản lý• Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình kết quả công việc• Trách nhiệm cho những người giám sát, theo dõi công việc• Điều kiện làm việc đặc biệt (nếu có) | <p>4. <i>Main responsibilities</i></p> <p>5. <i>Job Requirements:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Formal education or training requirements</i>• <i>Experience or background requirements</i>• <i>Technical or administrative complexity of the job</i>• <i>Responsibility and accountability for results</i>• <i>Responsibility for supervisors</i>• <i>Unusual working conditions (if any)</i> |
|---|--|

1.3 Phân tích công việc

Phân tích công việc là quá trình xác định chi tiết các nhiệm vụ và yêu cầu cụ thể của công việc, tầm quan trọng của các nhiệm vụ này đối với một công việc cụ thể. Phân tích công việc là quá trình đánh giá một công việc cụ thể. Kết quả của quá trình phân tích công việc được sử dụng để soạn thảo/điều chỉnh bản mô tả công việc.

Một phương pháp phân tích công việc điển hình là sử dụng bảng câu hỏi đơn giản để xác định các nhiệm vụ, trách nhiệm, trang thiết bị cần thiết, những mối quan hệ trong công việc và môi trường làm việc của cán bộ nhân viên. Trưởng phòng Nhân lực sẽ sử dụng bảng câu hỏi để thăm dò ý kiến từng thành viên trong công ty. Sau đó, các bảng câu hỏi hoàn thiện được sử dụng để soạn thảo hoặc chỉnh sửa lại bản mô tả công việc.

Các phương pháp phân tích công việc phụ thuộc vào các yếu tố cụ thể như loại công việc, số lượng công việc, số lượng các chức vụ đương nhiệm trong công ty và vị trí công việc. Khi tiến hành phân tích công việc, cần thu thập các thông tin sau:

- Nhiệm vụ & các công tác đảm nhiệm: chỉ tiêu cơ bản của một công việc là mức độ hoàn thành các nhiệm vụ và các công tác liên quan đến công việc. Thông tin cần thu thập có thể gồm: tính thường xuyên của công việc, thời gian thực hiện, nỗ lực phấn đấu, kỹ năng, mức độ phức tạp, trang thiết bị, tiêu chuẩn v.v...
- Môi trường làm việc: Môi trường làm việc có thể ảnh hưởng đáng kể đến các yêu cầu vật chất để thực hiện công việc. Môi trường làm việc có thể bao gồm điều kiện không thuận lợi như mùi hôi thối của nước thải và nhiệt độ cực cao.
- Công cụ và trang thiết bị làm việc: Một số công việc đòi hỏi phải sử dụng các thiết bị và công cụ cụ thể lao động. Công cụ lao động có thể là quần áo bảo hộ lao động, và cần được nêu cụ thể trong bản Phân tích công việc.
- Các mối quan hệ trong công việc: Quyền hạn

1.3 Job Analysis

Job Analysis is a process to identify and determine in detail the particular job duties and requirements and the relative importance of these duties for a given job. Job Analysis is a process where judgments are made in relation to a particular job. The result of the job analysis is used for the formulation/revision of a job description.

A typical method of a Job Analysis is a simple questionnaire for identifying job duties, responsibilities, equipment used, work relationships, and work environment. The questionnaire is implemented by the Head of the HRM department with each staff member of the company. The completed questionnaire is then used for the preparation or revision of a job description.

The method that may be used in job analysis will depend on practical concerns such as type of job, number of jobs, number of incumbents, and location of jobs. A job analysis should collect information on the following areas:

- Duties and Tasks: The basic unit of a job is the performance of specific tasks and duties. Information to be collected about these items may include: frequency, duration, effort, skill, complexity, equipment, standards, etc.
- Environment: This may have a significant impact on the physical requirements to be able to perform a job. The work environment may include unpleasant conditions such as offensive odors and temperature extremes.
- Tools and Equipment: Some duties and tasks are performed using specific equipment and tools. Equipment may include protective clothing, which needs to be specified in a Job Analysis.
- Relationships: Supervision given and received and

giám sát và bị giám sát, các mối quan hệ với những người bên trong và bên ngoài công ty cần phải được xác định.

- Các yêu cầu của công việc: kiến thức, kỹ năng và năng lực cần thiết để thực hiện công việc.

Có một vài phương pháp có thể được áp dụng riêng hoặc kết hợp với nhau để lập ra bản phân tích công việc; bao gồm:

- đánh giá tại nơi làm việc
- phỏng vấn cán bộ nhân viên
- phỏng vấn cán bộ giám sát
- sử dụng bảng câu hỏi theo mẫu
- sử dụng bản kiểm kê công việc
- sử dụng danh sách kiểm tra công việc
- sử dụng bảng câu hỏi mở
- quan sát
- sử dụng nhật ký công việc của cán bộ nhân viên

Phân tích công việc có vai trò quan trọng, làm cơ sở cho , các hoạt động Quản lý nguồn nhân lực Cụ thể:

Xác định nhu cầu đào tạo

Phân tích công việc có thể được áp dụng trong công tác đánh giá nhu cầu đào tạo nhằm xác định hoặc thiết lập:

- nội dung đào tạo
- các hình thức trắc nghiệm đánh giá để đo lường hiệu quả đào tạo
- trang thiết bị đào tạo
- phương pháp đào tạo (như đào tạo tại chỗ, đào tạo theo nhóm nhỏ, đào tạo qua trên máy tính, tổ chức các lớp đào tạo....)

Kỹ năng & thù lao lao động

Phân tích công việc có thể được áp dụng trong “đánh giá kỹ năng và trả công” để các định hoặc thiết lập:

- trình độ học vấn, kỹ năng và năng lực
- hệ số lương, hiệu quả công việc, các thành tựu đặc biệt v.v...
- trách nhiệm (ví dụ như trách nhiệm về các vấn đề kỹ thuật, tài chính, giám sát).

Quy trình tuyển chọn

Phân tích công việc có thể được sử dụng trong “quy trình tuyển chọn” để xác định hoặc thiết lập:

- nhiệm vụ yêu cầu của công việc cần được sử dụng để quảng cáo tuyển dụng
- các yêu cầu tối thiểu (trình độ và/hoặc kinh nghiệm) để sàng lọc ứng viên xin việc
- câu hỏi phỏng vấn

the relationships with internal or external people need to be identified.

- Job Requirements: Knowledge, skill, and ability (KSA) required for performing the job.

Several methods exist that may be used individually or in combination for the elaboration of job analysis; these include:

- desk reviews
- incumbent interviews
- supervisor interviews
- structured questionnaires
- task inventories
- check lists
- open-ended questionnaires
- observation
- incumbent work logs

By implementing a job analysis for a particular position, various features can be linked to the analysis for establishing a comprehensive image of the concerned job, including:

Determining Training Needs

Job Analysis can be used in training “needs assessment” to identify or develop:

- training content
- assessment tests to measure effectiveness of training
- equipment to be used in delivering the training
- methods of training (i.e., on-the-job, small group, computer-based, classroom...)

Skills & Compensation

Job Analysis can be used in “skills & compensation assessment” to identify or determine:

- education, skills and capability levels
- compensable job factors, performance, special achievements, etc.
- responsibilities (e.g., technical, fiscal; supervisory)

Selection Procedures

Job Analysis can be used in “selection procedures” to identify or develop:

- job duties that should be included in advertisements of vacant positions
- minimum requirements (education and/or experience) for screening applicants
- interview questions

- Trắc nghiệm tuyển chọn (thi viết và thi nói, công cụ mô phỏng công việc)
- đánh giá các ứng viên/mẫu đánh giá
- tài liệu định hướng về công việc cho các ứng viên/nhân viên mới

- *selection tests/instruments (e.g., written tests; oral tests; job simulations)*
- *applicant appraisal/evaluation forms*
- *orientation materials for applicants/new hires*

Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Performance Review

Phân tích công việc có thể được áp dụng trong “đánh giá kết quả thực hiện công việc” để xác định hoặc thiết lập:

Job Analysis can be used in “performance reviews” to identify or develop:

- mục đích và mục tiêu đánh giá Hiệu quả công việc
- tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực hiện công việc
- tiêu chí đánh giá
- Các nhiệm vụ cần được đánh giá

- *goals and objectives*
- *performance standards*
- *evaluation criteria*
- *duties to be evaluated*

1.4 Phát triển nghề nghiệp

1.4 Career Development

Điều quan trọng là các nhà quản trị phải kiên quyết đưa công tác quản trị nghề nghiệp vào công tác Quản lý Nguồn Nhân lực và đánh giá hiệu quả công việc để cán bộ nhân viên nhận biết được những cơ hội và thách thức trong tương lai. Cán bộ nhân viên phải hiểu rõ rằng là không thể thăng tiến được trong công việc trừ khi kết quả thực hiện công việc của họ đạt trên mức trung bình. Thăng tiến trong công việc dựa trên mức độ thâm niên nghề nghiệp chưa chắc đã là định hướng phát triển công việc, nó chỉ được sử dụng như một yếu tố bổ trợ để quyết định lựa chọn một trong hai ứng viên có mức hiệu quả công việc đạt trên mức trung bình để thăng chức.

It is important that managers put career management firmly into the context of HRM and performance appraisal so that staff understands future opportunities and challenges. Staff should clearly understand that promotion cannot be expected unless performance at the existing level is above average. Promoting on the basis of seniority is unlikely to achieve any performance orientation; that is, unless it is merely used as a secondary factor to determine which of two above average candidates should be promoted.

Chính sách thăng chức, đào tạo và phát triển nghề nghiệp cho cán bộ nhân viên trong Công ty QLNT vô cùng hữu ích. Vì vậy, trên quan điểm tạo động lực thúc đẩy công việc, cán bộ nhân viên của công ty cần nhận thức rằng đào tạo không chỉ đem lại lợi ích cho người sử dụng lao động mà còn là cơ hội phát triển cho chính bản thân người lao động.

A policy regarding promotions and associated training and how a staff member's career might develop within the WWMC, is particularly useful. Thus, from the standpoint of motivation it is important that the staff member recognizes the proposed training not only as a potential benefit to his employer, but also as a personal opportunity.

Về vấn đề này, nấc thang thăng tiến nghề nghiệp hay chính sách quản trị nghề nghiệp sẽ cung cấp thông tin chi tiết cho người sử dụng lao động và người lao động về những kết quả có thể đạt được và những cơ hội có thể có trong công ty.

In this regard, a documented career ladder or career management policy will provide an illustration for employer and staff alike of possible advancements and opportunities within the company.

Nấc thang thăng tiến nghề nghiệp được xác định rõ ràng cho từng vị trí chính trong một cơ quan/tổ chức có thể có lợi cho cả người sử dụng lao động và người lao động, ví dụ như:

A well-defined career ladder, involving each key position in the organization, can prove advantageous to both employer and staff, e.g.:

- Cung cấp cho nhân viên hiện đang làm việc trong công ty cũng như những ứng viên có khả năng được tuyển dụng một triển vọng về cơ hội của họ trong công ty. Nấc thang thăng tiến nghề nghiệp là công cụ giúp cho cán bộ nhân viên có triển vọng hiểu rằng lãnh đạo có quan tâm đến vấn đề Quản lý Nguồn Nhân lực. Nó có thể là cách thu hút những cán bộ nhân viên có hoài bão và có trình độ phù hợp với công việc.

- *Provides existing staff as well as possible recruits with a perspective of their opportunities in the company. The career ladder provides prospective staff with an indication that the employer is interested in staff management. It can serve to attract those with ambition and those with proper qualifications.*

- Các khóa đào tạo sẽ được thiết kế với mục đích quản trị nghề nghiệp và quản trị tổ chức.
- Nếu được thực hiện hợp lý, Công tác Quản Lý Nguồn Nhân Lực và hoạch định nghề nghiệp có thể giảm thiểu việc tuyển dụng không hiệu quả trong công ty.
- Đảm bảo cho công ty QLNT có được đội ngũ cán bộ có trình độ ở mọi vị trí.
- *Training courses will be designed with a view to career management and organizational management.*
- *If implemented consistently, good HRM and career planning can minimize the assignment of inefficient "political appointees" in the company.*
- *The WWMC can be reasonably assured of having qualified individuals in all positions.*

2. TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN

Một doanh nghiệp chỉ thành công khi có người thực hiện tốt. Do vậy, lãnh đạo các công ty QLNT phải dành thời gian để tìm kiếm và tuyển dụng đúng người.

Phần này thảo luận về quy trình tuyển dụng nhân sự của công ty, thiết lập các chính sách nhân sự, xác định các kỹ năng và khả năng cần thiết, tìm kiếm ứng viên, soạn thảo mẫu đơn xin việc và phỏng vấn những ứng viên có triển vọng.

Các công ty lớn có thể triển khai các kỹ thuật tuyển dụng hiệu quả và các quy trình giảm rủi ro về sự thiếu hiệu quả trong hoạt động của công ty, bao gồm một số vấn đề sau.

2.1 Thiết lập chính sách nhân sự

Các thủ tục đào tạo và tuyển dụng phải được thiết lập cho phép ban lãnh đạo có cơ hội tốt hơn để tiến hành công việc theo cách mà ban lãnh đạo mong muốn thực hiện. Cần thiết lập và phê duyệt các chính sách trước khi tiến hành tuyển dụng nhân viên. Dưới đây là một số vấn đề chính về tuyển dụng nhân viên:

Số giờ làm việc

Xác định số giờ làm việc trong ngày, trong tuần và ngày làm việc trong tuần, số giờ phụ trội, số ca làm việc, thời gian và phương thức thanh toán lương cho công việc thường xuyên và công việc làm thêm giờ. Việc trả tiền làm ngoài giờ quá nhiều là sự lãng phí chi tiêu không cần thiết. Bằng cách lập kế hoạch trước, ban lãnh đạo có thể tổ chức sắp xếp công việc của cán bộ nhân viên để hạn chế tối đa làm thêm ngoài giờ. Vào những thời kỳ cao điểm, ban lãnh đạo có thể giải quyết bằng cách áp dụng biện pháp tuyển dụng nhân viên làm việc bán thời gian (làm thêm) với mức lương bình thường.

Thù lao lao động

Phần lớn thu nhập của cán bộ nhân viên trong công ty là thu nhập từ "lương cơ bản", mức lương cạnh tranh so với mức lương của các công ty khác cùng hoạt động trong lĩnh vực tương tự. Ngoài lương cơ bản công ty có thể bổ sung thêm hình thức trả lương khuyến khích lao động như kế hoạch "trả lương theo khối lượng công việc" hoặc kế hoạch "trả lương theo chỉ tiêu hiệu quả công việc". Hình thức trả lương khuyến khích lao động phải gắn liền với mục tiêu của công ty và hoài bão của nhân viên trong công ty.

2. RECRUITMENT & SELECTION

A business is only as good as the people in it. Therefore management of the WWMCs must take the time to find and hire the right staff.

This chapter discusses the process of staffing the company, setting the personnel policies, determining what skills and abilities are needed, finding applicants, developing application forms, and interviewing prospective staff.

Bigger companies may have developed effective hiring techniques and procedures to lessen the risk of internal inefficiency, including some of the following issues.

2.1 Setting Personnel Policies

Employment and training procedures must be established so that management has a better chance of getting the job done the way the management want it done. Policies need to be developed and agreed before the recruitment of new staff commences. Some of the main recruitment issues are listed below:

Working Hours

Define the number of working hours per day and week, the number of days per week, overtime work, working shifts, and the time and method of payment for both regular and overtime work. Unnecessary payment of overtime at premium rates is a source of needless expense. By planning ahead, management may be able to organize it's staff member's work to keep overtime to a minimum. When peak periods do occur, management can often handle them by using part-time help paid at regular rates.

Compensation

The bulk of the staff members earnings should come from a "base salary" competitive with the pay offered by other similar local firms. It may be possible to supplement the base salary with some form of incentive, such as a "quota bonus" plan or "performance indicators". Incentives should be related to both the company goals and the ambitions of it's staff.

Phúc lợi

Ban lãnh đạo có thể cân nhắc đề nghị cắt giảm chi phí cho nhân viên đối với các dịch vụ như bảo hiểm nhân thọ tự nguyện, bảo hiểm y tế, kế hoạch trợ cấp và chi trả tiền học phí. Ban lãnh đạo cũng có thể xem xét việc kết hợp với các nhà cung cấp dịch vụ khác để thực hiện kế hoạch trợ cấp mất khả năng lao động theo nhóm và kế hoạch trợ cấp ốm đau, bệnh tật theo nhóm. Một kế hoạch như vậy có thể tiết kiệm được đáng kể chi phí.

Nghỉ phép

Xác định thời gian nghỉ phép trong năm. Tổng số ngày nghỉ phép trong năm có thể tăng theo độ tuổi của cán bộ nhân viên.

Thời gian nghỉ việc (vẫn có lương)

Những ngày nào được tính là thời gian không làm việc của nhân viên? ví dụ như nghỉ vì bận việc cá nhân, nghỉ do có việc đột xuất trong gia đình, nghỉ lễ, nghỉ tết.

Đánh giá cá nhân

Ban lãnh đạo phải định kỳ (hàng năm hoặc nửa năm) đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên trong công ty. Chính sách nhân sự phải quy định yếu tố nào sẽ được xem xét như điều chỉnh lương, kiến nghị về đào tạo, v.v....

Đào tạo

Ban lãnh đạo phải đảm bảo việc hỗ trợ đào tạo cho cán bộ nhân viên. Công tác đào tạo có thể là đào tạo ngay trong công ty theo phương pháp “đào tạo tại chỗ” và đào tạo từ bên ngoài theo phương pháp “đào tạo tại trường lớp”. Kết quả đánh giá công việc của từng cá nhân trong công ty là cơ sở để quyết định việc cung cấp đào tạo nâng cao trình độ cho các bộ nhân viên trong công ty.

Thăng tiến nghề nghiệp

Ban lãnh đạo công ty phải cân nhắc các vấn đề về thăng tiến nghề nghiệp của cán bộ nhân viên như tăng lương bình quân, thay đổi chức danh công việc và ảnh hưởng của sự phát triển của công ty tới vấn đề thăng tiến nghề nghiệp cho cán bộ nhân viên.

Thôi việc

Mặc dù đây là vấn đề phiền toái cho những nhà quản trị nhưng ban lãnh đạo công ty cần sáng suốt trong việc lập ra các chính sách liên quan đến các vấn đề như tạm thời cho thôi việc, quyền lợi về thâm niên công tác, thanh toán tiền công khi hết hạn hợp đồng và các điều kiện hợp lý để xa thải nhân viên.

Hưu trí

Công ty có các kế hoạch gì về trợ cấp hưu trí như bảo hiểm xã hội, kế hoạch trợ cấp hưu trí và trợ cấp hàng năm?

Khi các công ty QLNT soạn thảo ra các chính sách nhân sự, các chính sách này phải được công bố và

Fringe Benefits

Management may consider offering staff discounts on services, e.g. free life insurance, health insurance, pension plan, and tuition payments at schools and colleges. Management might also look into joining with other service providers in a group disability plan and a group workers' compensation plan. Such a plan could mean a considerable saving in premium costs.

Vacations

Determine the length of yearly vacations. The total days of yearly vacations might increase with the age of the staff.

Time Off

Which days are “off” for the staff for e.g. for personal needs, emergencies in the family, holidays, special national days?

Personnel Review

Management should periodically (annually or bi-annually) review the staff member's performance. A policy should describe what factors will be considered, such as salary adjustments, training recommendations, etc.

Training

Management must make sure that each staff member is given adequate training for the job. The training should be provided internally in the way of “on-the job training” and externally in the form of “classroom training”. The results of personal job assessments are the basis for attending post educational training.

Promotion and Career

Management should consider such promotion matters as: normal increases of wages and salaries, changes of job titles, and the effect of the company's growth in this area.

Termination

Even though this is a distasteful matter to many managers, it would be wise for management to have a written policy on such matters as layoffs, seniority rights, severance pay, and the conditions warranting summary discharge.

Retirement

What are the plans for retirement age benefits such as social security, pension plans, and annuity plan insurance?

When the WWMC has developed its personnel policies, they should be published and thoroughly discussed with

thảo luận kỹ với cán bộ nhân viên trong công ty. Mỗi nhân viên trong công ty phải có một bản copy của chính sách này.

the staff. Each staff member should receive a copy.

2.2 Xác định kỹ năng và khả năng cần thiết

Để tìm được đúng người phù hợp với công việc, ban lãnh đạo cần xác định kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Bước đầu tiên trong phân tích công việc là mô tả công việc. Do vậy cần có một bản mô tả công việc hiện tại cho từng vị trí trong công ty.

2.2 Determining Needed Skills and Abilities

To get the right person on the job it is very important that the management can identify what kind of skill or skills are needed to perform the job. The first step in analyzing a job is to describe it; hence, it is very important that there is a current job description for each and every position in the WVMC.

Bản mô tả công việc cần xác định các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và quy định trình độ chuyên môn tối thiểu phải có. Khi biết được yêu cầu của công việc thì có thể xác định được các kỹ năng phù hợp với yêu cầu của công việc.

It is important for each job description to decide what skills the person must have to fill the job, and, decide on the lowest acceptable level of expertise. Once it is known what it takes to do the job, the applicant's skills and experience can be matched with the job requirements.

2.3 Tìm kiếm các ứng viên

Khi xác định được các kỹ năng cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ của một vị trí, phải lập "thông báo tuyển dụng" bao gồm các yêu cầu chi tiết về tiêu chuẩn tuyển dụng.

2.3 Finding Applicants

Once the skills needed to carry out the tasks of the position have been identified, a "job vacancy" should be formulated, including the job specifications required.

Đăng báo quảng cáo là một hình thức tuyển dụng phổ biến. Vì vậy, công ty có thể tìm kiếm được những ứng viên xin việc và có thể sàng lọc các ứng viên một cách dễ dàng.

Newspaper advertisements are a common source for recruitment of new company staff. Hence, the company can reach a large group of job seekers and can screen them at its convenience.

Các ứng viên xin việc luôn sẵn có ở các trường đại học. Các trường đại học có thể giới thiệu sinh viên làm thêm tại các công ty. Nhiều sinh viên làm thêm ở lại làm việc tại công ty sau khi ra trường.

Job applicants are readily available from universities. The local universities may offer students part time jobs with the industry. Many part-time students stay with the company after they finish their education.

Việc lựa chọn phương pháp tuyển dụng của ban lãnh đạo phụ thuộc vào nhiều yếu tố và nguồn lực sẵn có ở địa phương. Quan trọng nhất là phải tìm được đúng người có kỹ năng phù hợp với yêu cầu công việc bất kể ứng viên đó là từ nguồn nào.

Management's choice of recruitment method depends upon many factors and the local sources available. Most important is to find the right applicant with the correct skills, regardless to the source.

2.4 Soạn thảo các mẫu đơn xin việc

Công ty cần thiết lập phương pháp sàng lọc ứng viên và chọn ra ứng viên tốt nhất cho từng vị trí công việc.

2.4 Developing Applicants Forms

The company needs to develop a method of screening the applicants and selecting the best one for the position.

Mẫu đơn xin việc là một công cụ mà ban lãnh đạo có thể sử dụng để phỏng vấn và lựa chọn ứng viên. Mẫu đơn xin việc phải có chỗ trống để điền thông tin cần thiết và là cơ sở cho ban lãnh đạo đánh giá ứng viên. Dưới đây là một ví dụ về mẫu đơn xin việc.

The application form is a tool which management can use for the tasks of interviewing and selection of applicants. The form should have spaces for all the facts needed as a basis for judging the applicants. A sample form is provided below.

Điều quan trọng là ứng viên phải nộp mẫu đơn xin việc hoàn chỉnh và các giấy tờ liên quan theo yêu cầu của công ty. Đơn xin việc chưa hoàn chỉnh sẽ không được xem xét trừ khi có lý do đặc biệt. Mẫu đơn xin việc phải càng đơn giản càng tốt và phải có đủ các bản sao của mẫu đơn xin việc để phát cho các ứng viên để họ có thể chỉnh sửa trước khi nộp bản cuối.

It is important that the applicant submit a completed application form and any supporting documentation that is required by the company. Incomplete applications should not be pursued, unless there is a special reason. The form should be kept as simple as possible and sufficient copies need to be available for applicants to make revisions and corrections before submitting their final application.

cùng cho công ty.

Một cách lý tưởng là các ứng viên điền thông tin vào mẫu đơn xin việc trước khi tiến hành phỏng vấn. Quan trọng là thông tin của ứng viên trong mẫu đơn xin việc phải là thông tin chính xác. Công ty phải tiến hành kiểm tra để xác nhận chi tiết thông tin mà ứng viên cung cấp trong mẫu đơn xin việc.

Nếu kinh nghiệm của ứng viên về công việc còn hạn chế thì có thể tham khảo ý kiến “kín” từ những người khác về ứng viên như người phụ trách trường học hoặc hiệu trưởng trường đại học, họ có thể đưa ra những ý kiến khách quan về ứng viên.

2.5 Phỏng vấn ứng viên xin việc

Mục tiêu của phỏng vấn là tìm kiếm thông tin càng nhiều càng tốt về trình độ chuyên môn của ứng viên, đặc biệt là thói quen và kỹ năng trong công việc. Nhiệm vụ chính của ban lãnh đạo là hỏi các ứng viên về bản thân họ và các câu hỏi về thói quen trong công việc. Cách tốt nhất để làm việc này là hỏi ứng viên những câu hỏi cụ thể như: Công việc của bạn trước đây là gì? Bạn đã làm công việc đó như thế nào? Tại sao bạn lại làm công việc đó?

Khi phỏng vấn, người phỏng vấn phải đánh giá được các câu trả lời của ứng viên. Họ có hiểu những gì họ đang nói không? Họ không rõ hay nắm rõ về công việc trước đây và kỹ năng làm việc của ứng viên?

Khi kết thúc phỏng vấn, người phỏng vấn phải yêu cầu ứng viên gọi điện lại để biết kết quả phỏng vấn vào thời gian quy định. Người phỏng vấn không được đưa ra cam kết gì cho đến khi đã phỏng vấn hết tất cả các ứng viên và có thể chọn ra được ứng viên phù hợp nhất với công việc.

Bước tiếp theo là xác nhận thông tin thu được từ các ứng viên. Lãnh đạo của ứng viên ở công ty trước đây luôn là nguồn tham khảo tốt nhất. Đôi khi, lãnh đạo cũ của ứng viên sẽ cung cấp thông tin qua điện thoại. Nhưng tốt nhất là gửi văn bản đề nghị họ cung cấp thông tin về ứng viên bằng văn bản.

Để đảm bảo có được văn bản trả lời kịp thời, nên hỏi lãnh đạo cũ của ứng viên một vài câu hỏi cụ thể về ứng viên theo kiểu câu hỏi “có” hay “không” hoặc các câu hỏi với câu trả lời ngắn gọn.

Ví dụ:

- Ứng viên đã làm cho công ty ông (bà) bao lâu?

- Khả năng làm việc của ứng viên? kém __, trung bình __, hay tốt __?
- Kỹ năng nổi bật của ứng viên là gì? _____
- Tại sao ứng viên lại rời công ty của ông (bà)?

Chỉ sau khi toàn bộ thông tin về tất cả các ứng viên được xác nhận, ban lãnh đạo sẽ đưa ra quyết định

Ideally, applicants should fill out the application form before any interviews are carried out. It is important to ensure that the information given by the applicant on the application form is correct as well as complete. The company should make some checks to confirm the details given.

If the level of work experience is limited, additional “confidential” references may be obtained from other individuals, such as school counselors or university deans, who can give objective information on the person.

2.5 Interviewing Job Applicants

The objective of the job interview is to find out as much information as possible about the applicant's work background, especially work habits and skills. Management's major task is to get the applicants to talk about themselves and about their work habits. The best way to go about this is to ask each applicant specific questions: such as: What did you do on your last job? How did you do it? Why was it done?

As the interview progresses the interviewer should evaluate the applicants' replies. Do they know what they are talking about? Are they vague or firm about their previous tasks and skills?

When the interview is over, the interviewer should ask the applicant to call back later at an agreed time. It is important that the interviewer makes no commitment until all applicants have been interviewed and the right applicant can be selected for the job.

The next step is to verify the information obtained. A previous employer is usually the best source. Sometimes, a previous employer will give out information over the telephone. But it is usually best to request the required information in writing and get a written reply.

To help insure a prompt reply, asking the previous employers a few specific questions about the applicant, which can be answered by a “yes” or “no” check, or with a very short answer.

For example:

- *How long did the person work for you? _____*
- *Was his or her work poor __, average __, or excellent __?*
- *What are the outstanding skills of the person? _____*
- *Why did the person leave your employment? _____*

Only after all of the information on all your applicants has been verified will the management be ready to make its

lựa chọn và tuyển dụng.

(Xem ví dụ về Mẫu đơn xin việc ở Phụ lục 1).

selection and employment decision.

(Example of an Application for Employment Form see Annex 1).

3. QUẢN LÝ KẾT QUẢ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Việc quản lý kết quả thực hiện công việc là nhằm đảm bảo đạt được của mục tiêu, mục đích và các nhiệm vụ đặt ra một cách có hiệu quả với hiệu suất cao. Quản lý hiệu quả công việc tập trung vào việc thực hiện nhiệm vụ của công ty, của các phòng ban và cán bộ nhân viên. Quản lý hiệu quả công việc được dùng làm “thước đo” chính thức để đánh giá hiệu quả công việc.

Quản lý hiệu quả công việc là một khái niệm khá mới mẻ trong lĩnh vực quản lý. Quản lý hiệu quả công việc để lưu ý mọi người rằng việc bận bịu với công việc không đồng nghĩa sẽ đạt được các kết quả tốt. Điều này có nghĩa là một người được đào tạo bài bản, làm việc tận tụy và chăm chỉ là hoàn toàn chưa đủ. Vì vậy, quản lý hiệu quả công việc chú trọng vào việc đạt được các kết quả - các sản phẩm hoặc các dịch vụ, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng hoặc các nhóm mục tiêu khác. Quản lý hiệu quả công việc nhằm giúp các nỗ lực thực hiện công việc, không nhất thiết phải làm việc một cách bận rộn, mà hướng tới tính hiệu quả và hiệu suất của công việc thực hiện.

Vì vậy, mọi thành quả công việc của toàn công ty phải liên tục được thực hiện sao cho đạt được các kết quả tổng thể mong muốn, đã được thiết lập và thống nhất giữa lãnh đạo công ty và các bên có liên quan và chủ sở hữu. Do đó, Quản lý hiệu quả công việc tập trung vào:

- Công ty
- Phòng ban
- Tổ hoặc nhóm công tác
- Cán bộ nhân viên

Hơn nữa, hiệu quả công việc cần được áp dụng đối với:

- Các quy trình và các thủ tục
- Các chương trình và dự án
- Các sản phẩm và/hoặc các dịch vụ

3.1 Giám sát và đánh giá kết quả thực hiện công việc

Có các thước đo hoặc “các chuẩn mực” khác nhau có thể được cân nhắc khi áp dụng hệ thống giám sát Hiệu quả công việc. Tuy nhiên, các biện pháp này không phải là mục đích chính của quy trình giám sát Hiệu quả công việc. Mục đích của quy trình này nhằm cung cấp một khung tham chiếu và phản hồi về các thành quả công việc thực tế đạt được.

Các thước đo này đảm bảo rằng mọi người đang làm việc và thảo luận về cùng các đơn vị và khuynh

3. PERFORMANCE MANAGEMENT

Performance management is ensuring that defined objectives, goals, and tasks are being met in an effective and efficient manner. Performance management focuses on performance of the company, the departments, and the staff. Performance management is using written “benchmarks” as a reference for performance measurement.

Performance management is a relatively new concept to the field of management. Performance management is a reminder that being busy is not the same as producing good results. It means that training, strong commitment, and lots of hard work alone, is not sufficient. Hence, performance management is focusing on the achievement of results – standard products and/or services for customers and/or other target groups. Performance management redirects efforts away from busyness toward effectiveness and efficiency.

Hence, all corporate results across the company must continue to be aligned to achieve the overall results desired, formulated and agreed by the company’s management and stakeholders/owners. Thus, performance management is focusing on:

- Company
- Departments
- Teams or groups
- Staff members

Furthermore, performance should be applied to:

- Processes & procedures
- Programs & projects
- Products and/or services

3.1 Performance Monitoring and Evaluation

There are numerous measurements or “benchmarks” to be consider when adopting a performance monitoring system. However, the measurements are not the major purpose of the performance monitoring process. The purpose of the process is to provide a consistent frame of reference and feedback about actually achieved performance.

Measurements ensure that everyone involved is working and talking about the same units and dimensions. Meas-

hướng giống nhau. Bản thân các thước đo cũng có thể thay đổi theo thời gian. Tuy nhiên, mọi nhân viên cần có khả năng nhận biết và giải thích các thay đổi. Đòi hỏi này hoàn toàn đúng khi mà một người xác định hiệu quả công việc của một tổ chức, một dây chuyền, một hệ thống phụ hoặc cho từng nhân viên của công ty.

Việc đánh giá (hoặc xem xét) kết quả thực hiện công việc của từng thành viên của công ty bao gồm các tài liệu về các kết quả dự kiến, các tiêu chuẩn hiệu quả công việc, tiến độ thực hiện nhằm đạt được các kết quả dự kiến này, bằng cách nào để đảm bảo đạt được các kết quả đó, các ví dụ biểu thị thành quả đạt được, các kiến nghị để cải thiện hiệu quả công việc và các kiến nghị này có thể được thực hiện bằng cách nào.

Tuy nhiên, vấn đề quan trọng là cần đánh giá và thảo luận với từng nhân viên về hiệu quả công việc; không những tại các buổi họp đánh giá hiệu quả công việc chính thức, mà còn, và cũng không kém phần quan trọng là cần duy trì quy trình theo dõi hiệu quả công việc và các cuộc thảo luận về ý kiến phản hồi giữa các cán bộ quản lý và nhân viên của họ.

Thông tin phản hồi là bất cứ thông tin nào về bằng cách nào để đạt được các kết quả một cách tốt nhất. Ý kiến phản hồi hữu ích là ý kiến kịp thời, chính xác và chỉ ra được nguyên nhân của vấn đề. Tốt nhất, ý kiến phản hồi chỉ ra được các hoạt động chính để củng cố hoặc cải thiện hiệu quả công việc. Thông thường, càng nhiều ý kiến từ các nguồn khác nhau thì việc mô tả các sự việc càng chính xác.

Điều này thường đạt được bằng cách huy động các nhân viên, cán bộ giám sát, và Giám đốc Công ty hoặc Trưởng Phòng ban có liên quan, liên tục chia sẻ các quan điểm, bằng cách nào để đạt được các kết quả một cách tốt nhất. Mọi quan điểm để cải thiện hoặc hỗ trợ hiệu quả công việc đều được ghi nhận. Ý kiến phản hồi liên tục này thường là một trong những vấn đề quan trọng nhất của việc quản lý hiệu quả công việc.

Nếu kết quả thực hiện công việc của nhân viên đáp ứng các tiêu chuẩn của công việc, cần phải trao phần thưởng cho nhân viên bằng các hình thức khác nhau như bằng khen, phần thưởng, thư khen ngợi, v.v...

3.2 Các hướng dẫn về phỏng vấn

Đánh giá hiệu quả công việc một cách tốt nhất sẽ tạo cho các nhân viên khát vọng liên tục cải thiện hoặc đảm bảo hiệu quả công việc tốt và lâu bền. Nếu từng nhân viên coi sự đánh giá làm động lực để cải thiện hiệu quả công việc, hơn là cảm thấy nản lòng, cán bộ giám sát có thể xem xét đánh giá là một yếu tố của thành công.

Danh mục các việc dưới đây tóm tắt các kỹ thuật mà cán bộ giám sát có thể sử dụng để thực hiện việc phỏng vấn đánh giá một cách hiệu quả, tạo động lực

urements themselves may change over a period of time. However, staff members should be able to recognize and explain changes. This assertion is true whether one is addressing the performance of an organization, process, subsystem or an individual staff member.

A performance appraisal (or review) for an individual staff member includes documentation of expected results, standards of performance, progress toward achieving these results, how well they were achieved, examples indicating achievement, suggestions to improve performance and how those suggestions can be followed.

However, it is important to assess and discuss with each staff member, performance; not only during the formal performance review session, but also, and equally important, as a continuing process of performance observation and feedback discussions between the supervisors and their staff.

Feedback is any information relevant to, how well results are being achieved. Useful feedback is timely, accurate, and understood. Ideally, feedback addresses key activities to improve or reinforce performance. Usually, the larger the number of sources giving feedback, the more accurate is the depiction of events.

This is usually achieved by having the staff member, supervisor and Director or a head of department concerned, continue to share impressions of how well results are being achieved. Any ideas to improve or support performance should be implemented as appropriate. This ongoing feedback is often one of the most important aspects of performance management.

If performance meets desired performance standards, a reward for performance shall be provided in the form of recognition or compensation, e.g., letter of recognition, promotion, letter of commendation, etc.

3.2 Interview Guidelines

The ideal performance appraisal results in a desire for continued improvement or sustained good performance by the staff member. If an individual staff member leaves the evaluation motivated to improve, rather than feeling demoralized, the supervisor can consider the appraisal to be a success.

The following list summarizes techniques a supervisor can use to conduct an effective, motivation-building performance interview:

lao động:

Lựa chọn thời gian và địa điểm phù hợp để thảo luận việc đánh giá thực hiện công việc

Kế hoạch gặp gỡ hoặc muộn hoặc sớm trong ngày, và cho phép ít nhất nửa tiếng, nhưng không nhiều hơn 1 giờ để phỏng vấn. Phải đảm bảo địa điểm phỏng vấn là riêng tư và việc phỏng vấn có thể được thực hiện mà không bị gián đoạn.

Xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt

Mối quan hệ tốt có thể tạo ra bầu không khí thân thiện để tiến hành phỏng vấn. Tạo cho nhân viên không khí thoải mái bằng cách ngồi về cùng một phía bàn với họ, thay vì ngồi đối diện. Việc chào hỏi xã giao trong một vài phút rất có giá trị vì nó giúp xây dựng mối quan hệ tốt. Mục đích là tạo ra bầu không khí dễ chịu mà nó khuyến khích việc trao đổi thoải mái các ý tưởng.

Tránh “lên lớp hay quát mắng” nhân viên

Không nên nói về những chuyện nhỏ nhặt mà quên đi những vấn đề lớn. Tránh gây ra sự mơ hồ khó hiểu khi nói trình bày các vấn đề mà nhân viên mong đợi, và không nên sử dụng những suy luận không rõ ràng và các khái niệm trừu tượng. Tránh sử dụng ngôn ngữ biểu cảm và ở thể bị động.

Xây dựng động lực cho nhân viên

Nhấn mạnh đến các điểm mạnh và tài năng của nhân viên để cho nhân viên cảm nhận rằng người quản lý đã nhận ra được các mặt tích cực và hạn chế trong thực hiện công việc của nhân viên. Tập trung vào một số vấn đề cần cải thiện hơn là toàn nói về các tồn tại. Thảo luận quá nhiều các tồn tại hiệu quả công việc có thể làm giảm động lực làm việc cho nhân viên.

Lắng nghe và không ngắt lời - THẬT SỰ LẮNG NGHE!

Điều này không phải chỉ đơn thuần giữ im lặng và không nói. Phải ghi chép lại, nếu cần thiết. Bắt đầu các câu hỏi với các từ “cái gì”, “ở đâu”, “vì sao”, và “mô tả” và khuyến khích nhân viên nên trình bày tình hình một cách chi tiết. thỉnh thoảng có thể tạm ngắt lời và tóm tắt các câu trả lời của nhân viên để bảo đảm có sự hiểu biết đầy đủ những gì họ nói.

Tránh đối đầu và đôi co

Các bất đồng quan điểm có thể nảy sinh. Việc chiến thắng của người quản lý có thể làm cho mối quan hệ xấu đi và ngăn cản các đối thoại thẳng thắn và cởi mở từ nhân viên. Nếu có các bất đồng xảy ra:

- Lắng nghe nhân viên
- Nhắc lại các ý kiến góp ý của nhân viên và khẳng định sự thông cảm của mình.
- Chỉ ra các nguyên nhân dẫn đến bất đồng quan điểm
- Thảo luận các cách để giải quyết khó khăn; đề nghị nhân viên đưa ra giải pháp

Choose the proper time and place to discuss the appraisal

Plan the meeting for either late or early in the day, and allow at least one-half hour but no more than one hour for the interview. Make sure the location is private and the interview can be conducted without interruption.

Establish and maintain rapport

Rapport can be defined as the climate in which the interview takes place. Place the staff member at ease by sitting alongside him/her rather than across a desk. Socializing for a few minutes is worth the time if it helps establish rapport. The goal is to create a relaxed atmosphere that encourages the free discussion of ideas.

Avoid lecturing the staff member.

Do not talk about the little things and ignore the big ones. Avoid ambiguity when describing what is expected of the staff member, and do not use unclear analogies or abstractions. Avoid using emotional or negative language.

Build staff motivation

Highlight the staff member's strengths and accomplishments so that the person feels the supervisor is recognizing both the positive and the negative aspects of performance. Focus on a few improvement needs rather than a multitude of problems. Discussing too many performance problems can lead to a lack of motivation.

Listen and don't interrupt - REALLY LISTEN!

It means more than merely keeping quiet and not talking. Make written notes, if necessary. Begin questions with "what," "where," "why," and "describe," and encourage the staff member to be detailed in describing the situation. Pause occasionally and summarize the staff member's responses to ensure understanding of what has been said.

Avoid confrontation and argument

Differences of opinion may arise. Winning by the supervisor can destroy the relationship and inhibit frank and open communication from the staff member. If disagreement occurs:

- Listen to the staff member
- Restate the staff member's comments and confirm your understanding
- Pinpoint the reasons for the disagreement
- Discuss ways to resolve the problem; ask for input from the staff member

- Đàm phán về giải pháp thực hiện
- Nếu sự nhất trí không đạt được, lên kế hoạch cho cuộc họp khác sau đó vài ngày. Điều này cho phép bạn và nhân viên có thêm thời gian để suy nghĩ toàn bộ sự việc. Có lẽ các quan điểm sẽ thay đổi.

Đề nghị nhân viên tự đánh giá hiệu quả công việc của chính họ

Khen ngợi nhân viên làm việc tốt. Đưa ra lời khen cá nhân khi phù hợp. Cuối cùng, nêu rõ việc đánh giá hiệu quả công sẽ mang lại lợi ích như thế nào cho bản thân nhân viên và cho Công ty QLNT. Luôn kết thúc cuộc nói chuyện bằng một đánh giá tích cực.

Kết thúc cuộc thảo luận

Dự kiến cho một kết thúc tốt đẹp cũng quan trọng như là lập kế hoạch cho một khởi đầu tốt đẹp. Chắc chắn phải tóm tắt kết quả thảo luận, đề nghị nhân viên ký vào bản đánh giá, quyết định ai sẽ gửi bản sao đã ký cho Ban lãnh đạo Công ty, và cảm ơn nhân viên đã tham dự thảo luận.

4. PHẦN THƯỞNG VÀ SỰ CÔNG NHẬN

4.1 Các hệ thống tiền lương và tiền công

Quản trị tiền lương và tiền công là một công cụ quản lý để kiểm soát chi phí nhân sự, động viên tinh thần nhân viên, và giảm mức thay đổi nhân sự. Hệ thống trả công chính thức là cách để trả công cho từng nhân viên đối với các đóng góp của họ vào sự thành công và hiệu quả công việc của công ty, trong khi vẫn đảm bảo công ty nhận được lợi nhuận tương xứng về đầu tư của công ty trong việc chi trả cho nhân viên.

Đối với các cơ quan nhà nước, các mức lương cho nhân viên được lập ra và áp dụng thống nhất cho mọi cơ quan, điều này có nghĩa là các người quản lý không có khả năng làm khác đi so với các mức lương này, và không được tự do thiết lập các mức lương. Tuy nhiên, một khi công ty quản lý nước thải trở thành công ty hoạch toán độc lập, một trong nhiệm vụ đầu tiên sẽ thực hiện là phải xem xét các mức chi trả lương cho các nhân viên của mình.

Hướng dẫn này cung cấp các ý tưởng đã được thử nghiệm trong việc xác định các mức lương cạnh tranh và để duy trì các mối quan hệ trả lương công bằng giữa các công việc khác nhau trong công ty quản lý nước thải.

Kế hoạch tiền lương

Kế hoạch trả lương chính thức sẽ không giải quyết mọi vấn đề về nhân sự của công ty, nó là kế hoạch để cho nhân viên biết mức lương hiện tại và trong tương lai mà họ có thể hưởng. Tuy nhiên, kế hoạch trả lương này giải tỏa được một trong các khó khăn đó về sự nghi ngờ và tin đồn mà chúng có thể làm cho nhân viên bất an và không an tâm, ít trung thành và sẽ dao động nhiều hơn mức mà ban lãnh đạo công ty

- *Negotiate a resolution*
- *If no agreement is reached, schedule another meeting in a few days. Give yourself and the staff member time to think it over. Perhaps opinions will change.*

Ask the staff member to rate his or her own job performance

Praise the staff member for a job well done. Offer personal appreciation, if appropriate. Finally, describe how the staff member's performance benefits both the staff and the WWMC. Always end on a positive note.

Close the discussion

Planning for a good ending is just as important as planning a good beginning. Be sure to summarize the discussion, ask the staff member to sign the appraisal form, decide who will deliver the signed hard copy to Management, and thank the staff member for participating.

4. REWARDS AND RECOGNITION

4.1 Wage and Salary Systems

Wage and salary administration is a management tool to control personnel cost, increase staff morale, and reduce workforce turnover. A formal pay system provides a means of rewarding individuals for their contributions to the success and performance of the company, while making sure that the company receives a fair return on its investment in staff pay.

In the case of government organizations the levels of payment to be received by staff is set and is uniform across organizations, this means that managers are not able to deviate from this scale, and have no freedom to set pay scales by themselves. However once a WWMC becomes an independent entity one of its first tasks will be to review the levels of payment paid to its staff.

This guide provides time-tested concepts for determining competitive pay levels and for maintaining fair pay relationships among the jobs comprised by a WWMC.

The pay plan

A formal pay plan, one that lets staff know where they stand and where they can go as far as take home money is concerned, won't solve all of the company's staffing problems. It will, however, remove one of those areas of doubt and rumor that may keep the workforce anxious and unhappy and less loyal and more mobile than management would like them to be.

muốn có ở họ.

Lợi ích của một hệ thống quản lý tiền lương và tiền công minh bạch là rất rõ, nhất là khi nhằm vào việc thu hút và giữ chân các nhân viên tốt nhất. Các nhân viên làm việc với một kế hoạch tiền lương sẽ ổn định hơn, do họ biết và hiểu được phương pháp sử dụng để tính mức lương hoặc mức tiền công của họ, họ sẽ đánh giá cao khi kế hoạch tiền lương này là công bằng, hợp lý và đồng nhất, và mức lương họ được hưởng không bị xác định một cách tùy tiện.

Khi đã có kế hoạch tiền lương minh bạch, người nhân viên cũng sẽ biết được mức tăng lương là bao nhiêu mà họ có thể mong đợi đối với một nhân viên lâu năm và khi hiệu quả công việc được cải thiện. Kế hoạch tiền lương này sẽ giúp cho Công ty Quản lý Nước thải về:

- tuyển dụng nhân viên
- giữ chân nhân viên
- Tạo động lực cho nhân viên

Phát triển và triển khai kế hoạch

Ban lãnh đạo không phải mất nhiều thời gian và tiền của để lập một kế hoạch tiền lương chính thức. Mỗi quan tâm hàng đầu khi thiết lập một kế hoạch tiền lương chính thức là làm sao có được sự chấp thuận, thỏa thuận và hỗ trợ của mọi thành viên trong ban lãnh đạo và nhân viên quản lý. Một kế hoạch được xác định tốt, thảo luận đầy đủ và thỏa thuận đúng đắn là một điều kiện tiên quyết cho thành công. Các bước thiết lập kế hoạch tiền lương gồm:

- xác định các công việc
- đánh giá các công việc
- trả công cho công việc
- triển khai kế hoạch, thông tin về kế hoạch cho các nhân viên, và
- đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên theo kế hoạch

Đánh giá các công việc

Về mặt khoa học không có một phương pháp đặc biệt nào đánh giá chính xác giá trị đích thực của một công việc cụ thể đối với công ty. Đánh giá về con người chỉ là cách để gắn giá trị tiền tệ vào công việc. Phương pháp đánh giá một công việc tốt chỉ nhằm áp dụng vào việc xếp hạng đơn giản. Có thể thực hiện được việc xếp hạng thông qua một tiến trình tham khảo ý kiến thống nhất của bộ máy quản lý và các cán bộ giám sát.

Trong một hệ thống xếp hạng đơn giản, các mô tả công việc được so sánh với nhau. Chúng được xếp hạng theo độ khó và mức độ trách nhiệm. Sử dụng giải pháp đồng thuận, danh mục tổng hợp sẽ chỉ ra thứ tự các công việc mà nó cho thấy giá trị tương đối của từng vị trí công việc đối với công ty và đối với các vị trí khác.

Sau khi ban lãnh đạo xếp hạng các mô tả công việc

The benefits of a transparent wage and salary administration system are apparent, particularly if the aim is to attract and keep the best staff possible. Staff working under a pay plan will be more settled, because they know and understand the method used to set their wages or salaries, they will appreciate that it is equitable (fair) and equitable (uniform) that their pay isn't set arbitrarily.

With a transparent pay plan on hand, staff will also know what pay increases they can expect for seniority and for improved performance. A pay plan will help the WWMC to:

- recruit staff
- keep staff
- motivate staff

Developing and installing the plan

A formal pay plan doesn't have to cost management a lot of time and money to prepare. The foremost concern in setting up a formal pay plan is to get the acceptance, understanding, and support of all of the management team and supervisory staff. A well-defined, thoroughly discussed, and properly-understood plan is a prerequisite for success. The steps in setting up a pay plan are:

- define the jobs
- evaluate the jobs
- price the jobs
- install the plan, communicate the plan to staff, and
- appraise staff performance under the plan

Evaluating the Jobs

There is no scientifically, precise way of determining exactly how much a particular job is worth to a company. Human judgment is the only way to put a monetary value on work. A good job evaluation method is to apply simple-ranking. The ranking can be arrived at through a process of consensus consultation involving the management team and supervisors.

Under the simple-ranking system, job descriptions are compared against each other. They are ranked according to difficulty and responsibility. Using the consensus approach, the resultant listing will show an array of jobs that shows the relative value of each position to the company and to the other positions.

After management has ranked the job descriptions by

theo giá trị của chúng đối với công ty, bước tiếp theo là nhóm các công việc tương tự về quy mô và trách nhiệm vào trong một mức trả lương giống nhau; sau đó sắp xếp các nhóm này trong một tập hợp các mức lương từ cao nhất xuống thấp nhất. Số lượng các mức lương tùy thuộc vào tổng số công việc và các loại công việc trong Công ty Quản lý Nước thải, thường có từ 10 đến 12 mức lương.

Mức trả công cho các công việc

Cho đến khi xây dựng được hệ thống tiền lương, ban lãnh đạo chỉ phải xem xét bên trong công ty. Để tính giá trị tiền tệ cho mỗi mức lương, ban lãnh đạo cần cân nhắc các mức lương cho công việc tương tự đang được áp dụng ở các công ty khác trong vùng. Từ đó ban lãnh đạo tiến hành xếp hạng và nhóm các công việc khác nhau vào trong các mức trả lương, không cần thiết phải tiến hành cuộc khảo sát cho từng công việc.

Khi nghiên cứu các mức lương trong lĩnh vực tương tự và trong vùng tương tự, ban lãnh đạo cần cố gắng so sánh các nội dung công việc, không phải chỉ so sánh tên của đầu việc. Tên của các đầu việc có thể dẫn đến sự hiểu lầm; có thể có những sự khác biệt rất lớn về cách gọi tên đầu việc giữa một tổ chức này với tổ chức khác.

Bước tiếp theo là tính toán mức lương trung bình cho từng công việc và đưa vào trong một bảng tính. Ban lãnh đạo có thể cần điều chỉnh các mức lương trung bình một chút để giữ một khoảng cách đủ lớn giữa các mức trả lương, để tách riêng các mức lương. Khi đó, mức trung bình của từng mức lương có thể trở thành “mức trung bình” giữa các mức lương của công ty (tất nhiên, ban lãnh đạo có thể lập các mức trung bình này ở trên hoặc dưới mức trung bình trong vùng, dựa trên khả năng trả lương của công ty và hình thức và giá trị của các chương trình phúc lợi của công ty).

Thông thường, mức thấp nhất trong một mức lương là 85% của mức trung bình, mức tối đa là 115% của mức trung điểm. Với cách thực hiện như vậy, một nhân viên mới có thể tăng thu nhập thêm 30% mà không cần thay đổi công việc; vì vậy, vẫn có các mức động viên hiệu quả công việc ngay cả khi chưa cần phải đề bạt.

Nhìn chung, với một cơ cấu tiền lương được lập kế hoạch này, công ty cần có khả năng gắn các mức lương đi đôi với sự Hiệu quả công việc và sự đóng góp đối với các mục tiêu của công ty. Công ty cũng phải linh hoạt để xử lý những tình huống đặc biệt.

Triển khai kế hoạch

Bước tiếp theo là triển khai kế hoạch và đưa nó trở thành hiện thực mà có thể sử dụng kế hoạch này làm một công cụ quản lý. Cần đảm bảo rằng các trách nhiệm đối với việc quản trị lương là rõ ràng và dễ hiểu trong cơ cấu quản lý của công ty.

Trong quản trị kế hoạch tiền lương “có mức thưởng”, ban lãnh đạo có thể lựa chọn một vài giải pháp thực

value to the company, the next step is to group jobs that are similar in scope and responsibility into the same pay grade; followed by arranging these groups in a series of pay levels from highest to lowest. The number of pay levels depends on the total number of jobs and types of work in the WWMC, typically involving 10 or 12 pay levels.

Pricing the jobs

So far in establishing a pay system, management has to look only inside the company itself. To put a monetary value on each of the pay levels, management should look outside at the going rates for similar work in the area. Since management has ranked and grouped jobs in pay levels, it is not necessary to have to survey each job.

In studying pay-levels in a similar area and/or region, management should try to compare job descriptions, not just job titles. Job titles can be misleading; there can be great differences between what one organization and another call their jobs.

The next step is to compute an average rate for each job and enter it on a worksheet. Management may need to adjust the average rates somewhat to keep a sufficient difference between pay levels, to separate them. The average rate for each pay level can then become the “midpoints” of the company's pay level ranges (management, can, of course, set the midpoints above or below the regional averages, based on the company's ability to pay and the type and value of the company's benefit programs).

Typically, the minimum rate in a level is 85 percent of the midpoint rate, and the maximum rate is 115 percent of the midpoint. With this arrangement, a new staff member can increase earnings by 30 percent without a job change; thus having performance incentives even if not promoted.

In general, with a planned pay structure the company should be able to tie individual rates of pay to job performance and contribution to company goals. It should also provide enough flexibility to handle special situations.

Installing the plan

The next step is to install the plan and make it a reality so that it can be used as a management tool. It should be assured that the responsibilities for pay administration are clear and easily understood within the company's management structure.

In administering the pay “increase feature” of the plan, management can choose from several approaches:

hiện sau:

- tăng mức thưởng, để ghi nhận hiệu quả công việc và đóng góp;
 - Đề bạt các nhân viên được phân công các công việc khác nhau với các mức lương cao hơn;
 - Giảm thiểu các nhân viên được trả lương ở mức tối thiểu hoặc thuê với mức lương tối thiểu;
 - Tăng các nhân viên mới đang trong thời gian thử việc, những người đang nỗ lực đạt được các kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc một cách có hiệu quả;
 - Tăng tỉ lệ người làm việc thâm niên cho công ty, và
 - Các mức tăng chung, thưởng cho các nhân viên để duy trì các mức thu nhập thực tế như là các nhân tố kinh tế cần thiết và để giữ mức lương cạnh tranh.
- *Merit increases, granted to recognize performance and contribution;*
 - *Promotion increases for staff assigned to different jobs in higher pay levels;*
 - *Progression to minimum for staff who are below the minimum or hiring rate for the pay level;*
 - *Probationary increases of newer staff member's who have attained the necessary skills and experience to function effectively;*
 - *Tenure increases for time with the company; and*
 - *General increases, granted staff members to maintain real earnings as economic factors require and to keep pay competitive.*

Các giải pháp thực hiện này thường được áp dụng phổ biến, nhưng với nhiều cách khác nhau. Hầu hết các mức tăng hàng năm được áp dụng cho các chi phí sinh hoạt, tăng lương hoặc các lý do thị trường lao động.

These approaches are the most common, but there are many variations. Most annual increases are made for cost of living, tenure, or employment market reasons.

Ban lãnh đạo có thể tìm thấy một dạng tài liệu lập hồ sơ xử lý các mức tăng lương và lưu trữ số liệu về các lý do mà chúng có thể khá hữu ích. Loại tài liệu này là một phần việc trong quá trình lập báo cáo hàng tháng mà hệ thống thông tin quản lý MIS sẽ cung cấp.

Management may find that a form for documenting salary increases and recording the reasons for them can be quite useful. This should form part of the monthly reporting process that the Management Information Systems (MIS) provides.

Công khai hóa kế hoạch

Publicizing the plan

Sau khi ban lãnh đạo đã lập xong kế hoạch quản trị tiền lương, họ phải cân nhắc xem sẽ thông báo với các nhân viên như thế nào về kế hoạch này. Ban lãnh đạo sẽ quyết định phương pháp đối thoại; tuy nhiên, các phương pháp thành công bao gồm gửi thư cá nhân đến từng nhân viên và các cuộc gặp gỡ để giải thích kế hoạch và trả lời các câu hỏi.

After management has set the pay administration plan into place, they have to consider how to tell staff members about it. The method of communication is decided by the management; however, successful methods include personal letters to each staff member and meetings to explain the plan and answer questions.

Cần phải giải thích cho các nhân viên một cách rõ ràng, thành thật, và cần phải giải thích cách vận dụng kế hoạch này. Đây là một cơ hội cho ban lãnh đạo xây dựng các mối quan hệ thân thiện và tin cậy với nhân viên. Điều quan trọng là các người giám sát phải hiểu và có thể giải thích kế hoạch cho nhân viên của mình. Giải thích kế hoạch cho các nhân viên mới thuê tuyển làm một vấn đề rất quan trọng, và cũng cần phải định kỳ xem xét lại kế hoạch này cùng với mọi nhân viên.

Staff members must be told in a manner that is clear, honest, and it should openly explain the way the plan works. This is an opportunity for the management to build goodwill and good relations with the staff. It is important that supervisors understand and can explain the plan to their staff. Explaining the plan to newly hired staff is also essential, and it's a good idea to review the plan periodically with all staff members.

Lợi ích của kế hoạch trả công

Benefits of the pay plan

Kế hoạch trả công có thể hỗ trợ công ty trong việc tìm kiếm, duy trì và khuyến khích nhân viên hoàn thành tốt công việc. Kế hoạch trả công sẽ giúp công ty trong việc:

A pay plan can assist the company in getting, keeping, and encouraging good staff performance. The pay plan will help to:

Tuyển dụng nhân viên: Bậc lương sẽ cung cấp các mức lương cạnh tranh để thu hút những nhân viên có năng lực.

Recruit: The pay ranges will provide competitive hiring rates for attracting capable staff.

Duy trì nhân viên: Kế hoạch đánh giá Hiệu quả công việc và áp dụng chính sách tăng lương sẽ khuyến

Retain: The performance appraisal plan and pay increase feature will encourage performance plus growth

khích nhân viên nâng cao hiệu quả công việc và thúc đẩy sự tăng trưởng và phát triển trong công ty.

Tạo động lực trong công việc: Kế hoạch trả công nhằm mục đích duy trì sự quan tâm và nhiệt tình của nhân viên trong công việc hiện tại của họ, và khuyến khích tìm kiếm cơ hội tốt hơn trong công ty.

Có được đội ngũ nhân viên có năng lực, quan tâm và nhiệt tình với công việc sẽ giúp ban lãnh đạo công ty đạt được các mục tiêu và mục đích của công ty đồng thời giảm bớt sự phức tạp và giảm chi phí.

Cập nhật kế hoạch trả công

Để cập nhật kế hoạch trả công, cần tham khảo và khảo sát các điều kiện bên ngoài ít nhất định kỳ hàng năm. Phải đảm bảo việc điều chỉnh mức lương nếu cần thiết và thông báo với cán bộ về việc điều chỉnh mức lương cho nhân viên.

Tiền thưởng kết quả thực hiện công việc

Hiện nay, việc sử dụng mức tiền thưởng không thống nhất trong các ngành nghề. Nhìn chung, có 2 loại tiền thưởng cho kết quả thực hiện công việc. Một là tiền thưởng cho nhân viên hoàn thành xuất sắc một công việc cụ thể và thưởng là công việc ngắn hạn. Hai là tiền thưởng cho việc hoàn thành công việc chung, thưởng là một năm thưởng một lần.

Cả hai loại tiền thưởng này đều là những công cụ quản lý hữu hiệu vì những lý do sau:

- Tiền thưởng cho cán bộ nhân viên vài lần một năm có thể là động lực thúc đẩy công việc tốt hơn là thăng chức và tăng lương hàng năm. Các nghiên cứu về hành vi công việc cho thấy cách tốt nhất để củng cố hành vi cán bộ nhân viên là thưởng cho nhân viên ngay sau khi họ hoàn thành xuất sắc công việc được giao. Để áp dụng hình thức trả thưởng này vào công tác quản lý hàng ngày của công ty, lãnh đạo công ty phải tìm cách khen thưởng kịp thời đối với những nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc.
- Hoàn thành xuất sắc công việc hoặc cố gắng nỗ lực trong công việc sẽ xứng đáng được nhận tiền thưởng của công ty nhưng không cho phép tăng lương cố định (ví dụ một kỹ sư đột ngột ốm và không thể đi làm được trong một tháng. Một trợ lý đồng ý đảm nhận thêm công việc của anh kỹ sư trong một tháng cộng với công việc của mình. Vậy nhân viên này có xứng đáng được tăng lương không? Có thể là không, tuy nhiên anh ta xứng đáng được nhận một cái gì đó hơn cả lời cảm ơn về sự cố gắng nỗ lực của anh ta trong công việc.

Khi tiêu chí đánh giá Hiệu quả công việc của từng nhân viên được thiết lập, ban lãnh đạo và cán bộ nhân viên của họ phải họp định kỳ để thảo luận về cách đánh giá việc hoàn thành công việc của từng cá nhân. Cuối năm, những nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc sẽ được nhận tiền thưởng nhiều hơn (dựa trên kết quả đánh giá Hiệu quả công việc của từng nhân viên). Trong thực tế, nếu ban lãnh đạo

and development within the organization.

Motivate: The pay plan will provide something to aim for to keep staff interested in and, enthusiastic about their present assignments and also provide the incentive to seek greater opportunity within the company.

Having capable staff who are interested and enthusiastic will help the company's management to reach the company's objectives and goals with less complications and cost.

Updating the plan

To keep the pay plan up to date, a reflection of the conditions in the outside environment should be done at least annually. Ensuring that adjustments are made where necessary and, that supervisory personnel are informed and trained is vital.

Performance bonuses

Currently, the use of bonuses is not consistent throughout industries. In general, there are two types of individual performance based bonuses. One is a bonus for outstanding work on a specific and usually short term job. The other type of bonus is based upon overall performance, usually over a one year period.

Both types of bonuses are excellent management tools for the following reasons:

- *Bonuses issued to staff members several times a year are probably a greater motivator than promotions and annual salary increases. Behavioral studies demonstrate that the best way to reinforce desired behavior is to reward the person soon after an outstanding performance is achieved. Applying this to daily management means that managers should find ways to reward outstanding work promptly.*
- *Outstanding staff accomplishments or extraordinary efforts deserve monetary rewards but do not warrant permanent salary increases (for example, suppose that the Technical Engineer is suddenly incapacitated for a month as a result of sickness. An Assistant agrees to take on both jobs for a month at great personal sacrifice. Does this staffer deserve a permanent salary increase? Probably not; however, he does deserve something more than sincere thanks for the effort.*

Once individual performance criteria are established, managers and their staff should sit down periodically to discuss how each staff member's performance is measuring up. At the year's end, the outstanding achievers should receive the larger bonuses (based on the findings of the staff members "performance review"). In fact, if management makes bonuses a greater percentage of the staff's salaries, it should positively affect staff's working morale, reduce staff turnover, and increase the com-

công ty ấn định mức tiền thưởng bằng một tỉ lệ lớn so với tiền lương cố định thì chắc chắn sẽ tạo ảnh hưởng tích cực đến tinh thần làm việc, giảm mức độ thay đổi nhân viên trong công ty và tăng hiệu quả hoạt động của công ty.

4.2 Các phúc lợi cho người lao động

Các khoản phúc lợi cho người lao động thường là các kế hoạch hưu trí, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm y tế, trợ cấp tàn tật, nghỉ phép, các kế hoạch quyền sở hữu cổ phần công ty v.v...Phúc lợi cho cán bộ nhân viên là khoản chi phí ngày càng tăng đối với các công ty, vì thể hình thức và các phương án phúc lợi cũng ngày càng thay đổi nhanh.

Phúc lợi có giá trị quan trọng hơn là giá trị về mặt chi trả bằng tiền, nó là sự đền đáp của công ty đối với cá nhân đã đóng góp cho công ty, sự đền đáp về công việc họ đã làm.

Các ví dụ điển hình về phúc lợi là bảo hiểm (bảo hiểm y tế, nhân thọ, bảo hiểm răng, bảo hiểm tàn tật, bảo hiểm thất nghiệp và bảo hiểm cho người lao động), nghỉ phép có lương, nghỉ lễ có lương và nghỉ sinh có lương, các khoản đóng góp hưu trí (trợ cấp lương hưu), chia sẻ lợi nhuận, trả lương thưởng bằng cổ phần với giá hạ, và tiền thưởng dưới hình thức lương bổng đãi ngộ).

Ban lãnh đạo có thể cân nhắc đưa ra các phúc lợi dưới hình thức hiện vật hoặc tinh thần. Các khoản phúc lợi được liệt kê dưới đây là phúc lợi bằng hiện vật. Phúc lợi tinh thần là phúc lợi gián tiếp, ví dụ sự đánh giá cao của lãnh đạo về nhân viên, khả năng thăng chức, văn phòng đẹp v.v....Đôi khi nhân viên nói về phúc lợi thì họ luôn nói đến phúc lợi bằng hiện vật nhưng đôi khi phúc lợi lại bao hàm cả hai loại.

Phúc lợi ngày càng đóng vai trò quan trọng trong đời sống cán bộ nhân viên và gia đình họ, có ảnh hưởng đáng kể về mặt tài chính và quản trị đối với hoạt động của công ty. Nếu môi trường làm việc được cải thiện, nhân viên sẽ hy vọng được tăng phúc lợi như một phần lương bổng, đãi ngộ. Trong thực tế, việc thiếu một chương trình phúc lợi hoặc một chương trình phúc lợi không hoàn chỉnh có thể hạn chế khả năng của công ty trong việc thu hút và duy trì đội ngũ cán bộ nhân viên tốt. Ban lãnh đạo của các công ty QLNT phải nhận biết các vấn đề này và sẵn sàng ra quyết định khi lựa chọn chính sách phúc lợi cho cán bộ nhân viên.

Thiết kế kế hoạch phúc lợi hợp lý là một nhiệm vụ phức tạp đối với ban lãnh đạo. Có nhiều vấn đề cần cân nhắc, gồm thuế, quy định pháp luật, nguồn vốn, tìm kiếm những nhà cung cấp dịch vụ hoặc những nhà quản trị thích hợp.

Việc kết hợp các chương trình phúc lợi là biện pháp hữu hiệu và hiệu quả nhất để đáp ứng các nhu cầu an ninh kinh tế.

Đối với nhiều công ty tư nhân, kế hoạch phúc lợi là

pany's effectiveness.

4.2 Additional Staff Benefits

Staff benefits typically refers to retirement plans, health life insurance, life insurance, disability insurance, vacation, staff stock ownership plans, etc. Benefits are increasingly expensive for businesses to provide to staff, so the range, and options, of benefits are changing rapidly.

Benefits are forms of value, other than payment, that are provided to the staff in return for their contribution to the organization, that is, for doing their job.

Prominent examples of benefits are insurance (medical, life, dental, disability, unemployment and worker's compensation), vacation pay, holiday pay, and maternity leave, contribution to retirement (pension pay), profit sharing, stock options, and bonuses (some companies consider profit sharing, stock options and bonuses as forms of compensation).

Management may consider benefits as being tangible or intangible. The benefits listed above are tangible benefits. Intangible benefits are less direct, for example, appreciation from the manager, likelihood for promotion, nice office, etc. Staff sometimes talks of fringe benefits, usually referring to tangible benefits, but sometimes meaning both kinds of benefits.

Staff benefits play an increasingly important role in the lives of staff members and their families and have a significant financial and administrative impact on a business. As the working environment improves, staff will expect an increasing level of benefits as part of their compensation for work. In fact the absence of a program or an inadequate program can seriously hinder a company's ability to attract and keep good personnel. The management of WWMCs must be aware of these issues and be ready to make informed decisions when they select staff benefits.

Designing the right benefit plan for proper management of staff is a complex task. There are many issues to consider, including tax and legal aspects, funding, and finding the right vendors or administrators.

A combination of benefit programs is the most effective and efficient means of meeting economic security needs.

For many private companies, a benefit plan is an integral part of total compensation; whereas employers either pay

một phần không thể thiếu trong chính sách lương bổng, đãi ngộ; trong khi người thuê lao động (ông chủ) hoặc chi trả toàn bộ chi phí của kế hoạch phúc lợi hoặc người lao động đóng góp một phần nhỏ vào chi phí phúc lợi. Các kế hoạch phúc lợi có thể bao gồm:

Phúc lợi đảm bảo sức khỏe

Ôm nặng hoặc tổn thương nặng có thể gây sốc cho nhân viên và gia đình họ. Nó có thể đe dọa đến tinh thần và tình hình kinh tế của họ. Do vậy, kế hoạch bảo hiểm y tế đầy đủ có vai trò quan trọng với nhân viên trong công ty và là một phần của kế hoạch phúc lợi theo nhóm.

Bảo hiểm y tế

- giúp công ty thu hút và duy trì các nhân viên có thể đem đến thành công cho công ty
- làm giảm bớt nỗi lo lắng của nhân viên về chi phí chăm sóc sức khỏe bằng cách cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe mà họ cần trước khi họ mất khả năng lao động, do vậy sẽ giúp ban lãnh đạo tránh được chi tiêu tốn kém vào chuyện ốm đau bệnh tật của nhân viên.
- chi phí chăm sóc sức khỏe luôn ít hơn so với chi phí chi trả cho một số chính sách đặc biệt với phạm vi áp dụng tương tự.

Trong khi hầu hết nhân viên có quyền hưởng phúc lợi như bảo hiểm y tế, kế hoạch nghỉ hưu và nghỉ phép chính thức, các cán bộ chủ chốt hy vọng được hưởng các khoản phúc lợi bổ sung liên quan đến quyền hạn trách nhiệm của mình. Ngoài phúc lợi, lãnh đạo có thể muốn cân nhắc các quyền lợi sau cho một số nhân viên hoàn thành xuất sắc công việc, hoặc cho tất cả nhân viên:

- Sử dụng xe ô tô của công ty
- Nghỉ phép thêm
- Chi trả cho các chi tiêu cá nhân
- Cho vợ (chồng) kết hợp đi du lịch khi đi công tác
- Thành viên hội chuyên ngành
- Xuất bản tài liệu chuyên môn
- Vay tiền/cầm cố thế chấp tiền công ty
- Bồi hoàn chi phí y tế
- Trợ cấp nuôi dưỡng gia đình
- Thưởng cuối năm
- Phiếu giảm giá mua hàng
- Thưởng

Giống như phúc lợi cơ bản, những khoản thưởng này giúp công ty thu hút và duy trì đội ngũ nhân viên tốt. Ban lãnh đạo có thể cân bằng được giữa mức tiền thưởng cao với kỳ vọng tăng năng suất lao động từ những nhân viên có khả năng làm lợi cho công ty.

Chương trình phúc lợi thỏa đáng trở nên cần thiết với

the entire cost of a benefit plan or have staff contribute a small portion of premium costs for their coverage. Particular plans may include:

Health benefit plans

A serious illness or injury can be devastating to a staff member and his or her family. It can threaten their emotional and economic well-being. Thus, adequate health insurance is important to staff and is part of a solid group plan.

Group health plans

- *help attract and keep staff who can make the business a success*
- *relieve staff of the anxiety of health care costs by providing the care they need before illness becomes disabling, thus helping management avoid costly staff sick days*
- *usually cost less than purchasing several individual policies with comparable coverage*

While most staff is usually eligible for benefits such as health and other insurance, retirement plans and formal leave, key staff has come to expect certain additional benefits related to their increased levels of responsibility. Among the perquisites employers may want to consider for top performers some, or all, of the following options:

- *Use of a company automobile*
- *Extra vacation*
- *Personal expense accounts*
- *Spouse travel on company businesses*
- *Professional memberships*
- *Professional publications*
- *Company loans/mortgages*
- *Medical expense reimbursement*
- *Home entertainment allowance*
- *End-of-year bonus*
- *Merchandise discounts*
- *Service awards*

Like basic benefits, these rewards help attract and keep good staff. Management can balance the far higher cost of providing some rewards, with expectations of increased production, from the staff who benefit.

An adequate benefit program has become essential to

các công ty hoạt động thành công ngày nay, cho dù là công ty lớn hay nhỏ. Với công tác lập kế hoạch cẩn thận và quản lý tốt, cấp quản lý có thể có được điều kiện làm việc tốt và có động lực trong công việc.

Khi các công ty tham gia dự án QLNT thực hiện chương trình phúc lợi, công ty cần công bố chương trình này với cán bộ nhân viên trong công ty. Sự trao đổi thông tin tốt có vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện cho các bộ nhân viên áp dụng kế hoạch hiệu quả và đánh giá đúng về vai trò của phúc lợi trong chế độ lương bổng, đãi ngộ.

Định hướng phúc lợi phải là một phần trong định hướng phát triển nhân viên. Ban lãnh đạo có thể sử dụng bản tin, sổ tay ghi nhớ của nhân viên hoặc tổ chức các cuộc họp nhân viên với thiết bị nghe nhìn để thông báo những thay đổi của kế hoạch phúc lợi hoặc trả lời những thắc mắc của cán bộ nhân viên về kế hoạch phúc lợi của công ty.

5. AN TOÀN LAO ĐỘNG

Ban Lãnh đạo công ty có chịu trách nhiệm ngăn ngừa tai nạn lao động. Nền tảng quan trọng của bất kỳ hoạt động sản xuất kinh doanh, bao gồm công tác quản lý an toàn nơi làm việc và năng ngừa các tai nạn lao động liên quan đến môi trường làm việc, là công tác quản lý tốt, bắt đầu từ cấp lãnh đạo cao nhất.

Sự thành công của chương trình an toàn lao động phụ thuộc vào ban Lãnh đạo:

- hiểu biết về an toàn lao động
- tham gia hỗ trợ thực hiện và có quan điểm tiến bộ về an toàn lao động
- chỉ đạo các hoạt động an toàn lao động trong công việc thường ngày, và
- đầu tư bao nhiêu thời gian, tiền bạc và nhân lực

Một trong những trách nhiệm chính của công ty QLNT, cùng với việc kiểm soát kỹ thuật, môi trường làm việc và các hoạt động tại nơi làm việc, là cung cấp những dịch vụ an toàn và phù hợp nhằm đáp ứng những nhu cầu và mong muốn của cộng đồng. Ban Lãnh đạo và cán bộ kỹ thuật công ty (bao gồm các kỹ sư, người lập kế hoạch, người quản lý, giám sát, kỹ thuật viên), những người quản lý hoặc chi phối kế hoạch hay hoạt động của môi trường làm việc và các hoạt động tại nơi làm việc, chịu trách nhiệm cuối cùng về công tác lập kế hoạch và kiểm tra các điều kiện an toàn lao động và việc áp dụng các điều kiện an toàn này.

Trách nhiệm quản lý công việc thông thường là “bảo vệ và đảm bảo an toàn” những tài sản của quá trình sản xuất kinh doanh để sử dụng trong tương lai, bao gồm cơ sở vật chất, trang thiết bị, nguyên vật liệu sản xuất và người lao động.

Ban Lãnh đạo thường khẳng định rằng cán bộ, công nhân viên là “tài sản lớn nhất” của công ty. Bởi vậy, chức năng cơ bản và trách nhiệm hàng đầu của Ban

today's successful business, whether large or small in scale. With careful planning, management and management's staff can enjoy good, and, motivating working conditions.

Once the WWMC has implemented a benefits program, it will want to tell its staff about it. Good communications are important in enabling staff to use the plan effectively and to appreciate the role of benefits in their total compensation.

Benefits orientation should also be part of the orientation of new staff. Management can use newsletters, staff memos or staff meetings with audiovisuals to announce plan changes or answer staff member's questions.

5. JOB SAFETY

Management has the responsibility for workplace accident prevention. The cornerstone of any business activity, including workplace safety management, and the prevention of accidents related to workplace environments is good management, starting with top management.

The success of workplace safety programming depends on management's

- *knowledge about workplace safety,*
- *their demonstrated personal involvement and positive attitude toward workplace safety,*
- *what they expect from others regarding the day-to-day conduct of safety activity, and*
- *how much time, money, and staff resources they will invest in it.*

One of the primary responsibilities of the WWMC, and those with technical control of workplace environments and activities, is the provision of a service that meets the needs and expectations of the community in a safe and consistent manner. Management and technical personnel (engineers, planners, managers, supervisors, and other trained management or technical personnel) who control or influence the design or operation of workplace environments and activities, are ultimately responsible for the planning and control safety features and its applications.

A universal business management responsibility is to "protect and secure" such assets of production for future use, including facilities, equipment, production materials and labor (workers).

Management typically states that their staff and affiliated workers are the company's "greatest asset." For this and other reasons the pursuit of health and safety of staff is a

Lãnh đạo công ty là mấu chốt cho sức khỏe và sự an toàn của đội ngũ cán bộ, công nhân viên. So sánh với cán bộ, công nhân viên, Ban Lãnh đạo có:

- trình độ cao hơn trong việc tiếp cận các thông tin liên quan tới những rủi ro được dự đoán có thể xảy ra trong sản xuất kinh doanh của mình;
- trình độ hiểu biết kỹ thuật tổng thể cao, liên quan tới các rủi ro và ngăn ngừa tai nạn; năng lực kiểm soát cao nhất (nếu không phải là kiểm soát chuyên biệt) về những yếu tố an toàn liên quan tới môi trường làm việc và trang thiết bị, và
- khả năng chuyên về soạn thảo, chính sách cưỡng chế thi hành các thao tác công việc liên quan đến an toàn nơi làm việc.

Do những nhân tố này sẽ ảnh hưởng sâu rộng tới những rủi ro và gây thương tật cho công nhân nên việc cần thiết nhất để quản lý an toàn lao động là người cán bộ kỹ thuật phải tập trung vào việc lập ra những yếu tố cơ bản để ngăn ngừa tai nạn lao động và quản lý một cách hợp lý những rủi ro có thể xảy ra trong quá trình làm việc.

Để đạt được những thành công trong công tác an toàn lao động, tất cả các phòng ban quản lý phải nhận thức rằng việc ngăn ngừa tai nạn là tối quan trọng và là một phần cần thiết trong công việc của họ. Do đó, ban lãnh đạo nên có:

- hiểu biết cơ bản về việc ngăn ngừa tai nạn
- giám sát hoạt động để nắm bắt được những hoạt động đang được triển khai tốt hoặc có thiếu sót
- sẵn sàng chỉ đạo bằng văn bản các chính sách an toàn lao động, thông qua các phòng ban tham mưu, cán bộ giám sát và công nhân,
- tự mình kiểm tra giám sát hoạt động của chương trình an toàn.

Giám đốc công ty cần thực sự quan tâm đến việc ngăn ngừa tai nạn và thiết lập những chuẩn mực về an toàn lao động vì các cán bộ quản lý cấp trung và công nhân sẽ phải thực hiện những chuẩn mực này và hiểu được quan điểm của lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo không thực sự quan tâm đến công tác an toàn lao động thì sẽ gây ảnh hưởng đến công tác này. Một người lãnh đạo cần phải luôn mẫu mực nếu người đó mong muốn nhân viên của mình suy nghĩ giống như mình nghĩ và làm việc giống như mình làm việc.

Do đó, Giám đốc công ty cần dự thảo ngân sách phù hợp cho các công tác:

- đào tạo quản lý, giám sát và bố trí lao động phù hợp với chính sách an toàn lao động, công tác bảo đảm an toàn thực tế và an toàn nơi làm việc theo đúng tiêu chuẩn
- bố trí thời gian chỉ đạo thiết lập nơi làm việc đáp ứng được yêu cầu an toàn lao động, và

primary management function and a key responsibility of the management of the company. Compared to their staff members, management has:

- *a higher degree of access to relevant safety information concerning reasonably foreseeable hazards associated with their business;*
- *a higher degree of overall technical knowledge relative to workplace related hazards and accident prevention; the highest degree of control (if not exclusive control) over the safety features incorporated into workplace facilities and equipment; and*
- *the exclusive ability to dictate policy and enforce work practices relative to workplace safety.*

As these factors will have a profound effect on the risks and resulting injuries to which their staff members and others will be exposed, reasonably prudent action on the part of workplace management and technical personnel must focus on the establishment of the basic elements of workplace accident prevention programming, and the control of reasonably anticipated workplace hazards.

To achieve success in workplace safety, all levels of management must be convinced that accident prevention is of paramount importance and an essential part of their job. Hence, top management should:

- *know the basics of accident prevention*
- *monitor safety activity to know when such activity is going well or falling short*
- *be willing to provide leadership through written statements of safety policy that are reinforced through personal contacts with mid-management, supervisors, and workers, and*
- *personally conduct audits of safety program activity*

Top management's interest in accident prevention must be sincere and set a good example because mid-level managers and workers who must implement such programming can and will sense this attitude. If management's interest is insincere, it can (and will) harm the entire safety program. A leader must be everything that he desires his subordinates to become - people think as their leaders think - people act as their leaders act.

Consequently, top management must budget sufficient funds to provide for:

- *the training of management, supervisors, and all workforce personnel in regard to required safety policies, practices, and workplace related standards*
- *time to conduct required workplace related safety activities, and*

- bố trí các trang thiết bị an toàn lao động cần thiết

Thông thường, những yếu tố cơ bản của an toàn lao động bao gồm:

- ban hành những văn bản về chính sách an toàn lao động trong công ty, nhấn mạnh rằng Giám đốc công ty cam kết về an toàn nơi làm việc và ngăn ngừa rủi ro
- bố trí cán bộ có đầy đủ quyền hạn chịu trách nhiệm về công tác an toàn nơi làm việc
- cải thiện và chỉ đạo các hoạt động phân tích an toàn nơi làm việc và an toàn nghề nghiệp nhằm mục đích xác định, đánh giá và ngăn ngừa hoặc quản lý những rủi ro có thể xảy ra tại nơi làm việc
- ban hành những chuẩn mực về an toàn lao động liên quan tới cơ sở vật chất và trang thiết bị nơi làm việc cùng với việc quản lý rủi ro
- ban hành những phương pháp và quy trình an toàn lao động
- phải phù hợp với những văn bản hướng của nhà nước về công tác quản lý những rủi ro có thể xảy ra ở những nơi làm việc
- phải phù hợp với những tiêu chuẩn và quy định về an toàn lao động của Nhà nước và từng địa phương
- thiết lập và chỉ đạo thực hiện công tác giám sát và thanh tra an toàn đối với từng công tác, trang thiết bị và cơ sở vật chất theo kế hoạch
- xây dựng và thực hiện những khoá đào tạo về an toàn lao động tại nơi làm việc cho cán bộ quản lý, giám sát và công nhân.
- xây dựng những kế hoạch ứng phó khẩn cấp những rủi ro có thể xảy ra tại nơi làm việc liên quan tới trang thiết bị, cơ sở vật chất hoặc quá trình sản xuất
- xây dựng những quy trình để chủ động thanh kiểm tra và phân tích những tai nạn tiềm tàng có thể xảy ra hoặc gây ra những thương tích cá nhân nghiêm trọng hoặc gây hư hỏng tài sản tại nơi làm việc, và
- thiết lập những phương thức thanh kiểm tra định kỳ hiệu quả quản lý và an toàn lao động

Những yếu tố cơ bản của an toàn lao động tại nơi làm việc là rất quan trọng. Cần ghi nhận và giám sát chặt chẽ để thực thi những chính sách an toàn lao động và trách nhiệm của từng cá nhân có liên quan.

6. ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Để đảm bảo năng lực của nhân viên, cần thực hiện chương trình đào tạo toàn diện cho toàn bộ nhân viên và cán bộ quản lý trong công ty. Đội ngũ cán bộ nhân viên được đào tạo tốt và được khuyến khích làm việc là yếu tố cần thiết thực hiện công tác vận hành và bảo dưỡng có hiệu quả các tài sản của công ty, cải tiến

- *all necessary workplace safety supplies and equipment*

Basic elements of workplace safety programming typically include:

- *publication of a written statement of corporate (company) safety policy emphasizing top management's commitment to workplace safety and the prevention of accidents*
- *written staff assignments of authority and responsibility related to workplace safety*
- *developing and conducting workplace and job safety analysis activity designed to identify, evaluate, and prevent or control workplace related hazards*
- *the issuing of published safety standards regarding workplace facilities and equipment associated with the control of physical hazards*
- *the issuing of published safe work methods and procedures*
- *compliance with authoritative guidelines related to the control of reasonably foreseeable workplace hazards*
- *compliance with all local, and nationally recognized safety standards and regulations*
- *establishing and conducting a planned safety observation and inspection program regarding workplace related activities, facilities, and equipment*
- *developing and conducting a management, supervisor, and worker training program related to workplace safety requirements*
- *emergency response planning regarding the sudden appearance or awareness of workplace related facility, equipment, or production hazards*
- *formal pro-active procedures for the investigation and analysis of actual and potential workplace accidents that have resulted or have a significant probability to result in serious personal injury or property damage, and*
- *establishment of a formal means to periodically audit management performance and safety program content and effectiveness*

The basic elements of workplace safety programming are of primary importance. These policies and the responsibility for their implementation should be thoroughly documented and monitored.

6. TRAINING AND DEVELOPMENT

Ensuring staff competence requires a comprehensive training program for all staff and operators. A well-trained and motivated staff is essential for the efficient operation operations and maintenance of the company assets and improving the provision of services to the public.

hoạt động cung cấp dịch vụ cho cộng đồng dân cư.

Đào tạo tốt sẽ giúp công ty có khả năng hoàn vốn đầu tư vào các công trình thoát nước được vận hành tốt. Do vậy, những nhà quản trị có tầm nhìn xa cần đảm bảo rằng công ty có đủ ngân sách cho hoạt động đào tạo nhân viên. Có thể công ty cử nhân viên theo học các khoá đào tạo ngoài công việc tại những cơ sở đào tạo, thanh toán chi phí đào tạo cũng như trợ cấp đi lại, hoặc cho phép nhân viên tham dự các chương trình đào tạo trong giờ làm việc.

Một phương thức đào tạo khác là ký hợp đồng với cơ sở đào tạo bên ngoài theo yêu cầu của cụ thể của công việc. Thực chất không phải đào tạo lúc nào cũng là vấn đề kỹ thuật. Các chương trình đào tạo về công tác quản lý, giám sát, và các kỹ năng quan trọng khác như viết báo cáo hiệu quả và sử dụng máy tính cũng đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển đội ngũ cán bộ nhân viên làm việc có hiệu quả và năng suất.

Các hoạt động đào tạo cần được phối hợp và phải do phòng quản lý nhân lực (QLNL) chịu trách nhiệm tổ chức bằng cách xác định nhu cầu đào tạo và xác định cơ hội và các khóa đào tạo phù hợp. Ngoài ra, phòng QLNL sắp xếp chương trình đào tạo ngoài công việc cho nhân viên, tổ chức các lớp đào tạo tại nơi làm việc và kiểm soát ngân sách đào tạo. Việc đánh giá các chương trình đào tạo và xác định xem chương trình đào tạo nào có hiệu quả nhất trong việc nâng cao hiệu quả công việc của cán bộ nhân viên là một nhiệm vụ khác của phòng QLNL.

Giới thiệu đào tạo phát triển

Chất lượng cán bộ nhân viên và sự tiến bộ của họ thông qua chương trình đào tạo và giáo dục là các yếu tố chính để quyết định khả năng sinh lời lâu dài của công ty QLNT. Nếu ban lãnh đạo có thể tuyển dụng và duy trì đội ngũ cán bộ nhân viên tốt, thì chính sách đầu tư vào việc phát triển kỹ năng nhân viên là chính sách quan trọng nhằm khuyến khích nhân viên làm việc và tăng năng suất lao động.

Mục đích của đào tạo và phát triển nhân viên

Những lý do để chú trọng vào sự phát triển nhân viên bao gồm:

- Nâng cao khả năng của công ty trong việc áp dụng những tiến bộ công nghệ
- Xây dựng đội ngũ cán bộ nhân viên làm việc có hiệu quả, năng suất và có động lực thúc đẩy cao nhằm nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty.
- Đảm bảo đủ nguồn nhân lực cho sự phát triển mở rộng vùng dịch vụ và nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

Nhân viên phải thường xuyên phát huy sự tự tin, lòng tự trọng và giàu có hơn khi họ trở thành những người hữu ích hơn cho công ty và cho xã hội. Thông thường, họ sẽ nhận được lợi ích vật chất cao hơn khi tăng năng suất lao động. Những yếu tố này đem lại cảm giác hài lòng và quyền làm chủ cho nhân viên thông qua những kết quả đạt được của từng cá nhân

Good training will result in a substantial payback over the years in terms of a well-run facility. Therefore, far-sighted managers should make sure that the company budgets provide adequate funds for staff training. This may mean sending staff to off-site training events, paying the cost of course registration as well as travel expenses, or having staff attend training programs during working hours.

Another training option is to contract on-site training customized to the individual needs of the tasks. Not all training needed is technical in nature. Training programs relating to management, supervision, and other important skills, such as effective report writing and use of the computer, are also important in developing more efficient and productive staff.

Training activities need to be coordinated and arranged by the company's HRM department, by determining staff training needs, and identifying appropriate training opportunities or courses. In addition, the HRM department schedule staff for off-site training, set up on-site training classes, and monitors the training budget. Evaluate the training programs and determine which ones are most effective in improving staff performance is another task of the HRM department.

Introduction of Development Training

The quality of staff and their development through training and education are major factors in determining long-term profitability of the WWMC. If management can hire and retain good staff, it is a vital policy to invest in the development of their skills, so they can increase their motivation and productivity.

Purpose of training and personal development

Reasons for emphasizing the growth and personal development of staff include:

- *Enhancing the company's ability to adopt and use advances in technology,*
- *Building a more efficient, effective and highly motivated work team enhances the company's competitive position.*
- *Ensuring adequate human resources for expansion into improving services and customer satisfaction.*

Staff frequently develops a greater sense of self-worth, dignity and well-being as they become more valuable to the company and to society. Generally they will receive a greater share of the material gains that result from their increased productivity. These factors give them a sense of satisfaction and ownership through the achievement of personal and company goals.

và đạt được mục tiêu của công ty.

Các công ty lập kế hoạch đào tạo sẽ thành công hơn các công ty không lập kế hoạch đào tạo. Hầu hết các công ty QLNT đều có mục đích cải tiến dịch vụ khách hàng nhưng không tổ chức đầy đủ các chương trình đào tạo để tăng cường năng lực nhân viên và đảm bảo có cơ hội thành công cho nhân viên.

Xây dựng chiến lược đào tạo và xác định nhu cầu đào tạo nhân viên là công việc cần thiết đối với bất kỳ tổ chức nào

Xác định nhu cầu đào tạo

Có thể đánh giá nhu cầu đào tạo bằng cách phân tích 3 vấn đề chính liên quan đến nguồn nhân lực:

- Phân tích toàn bộ công ty,
- đặc điểm công việc
- nhu cầu cá nhân

Việc đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên sẽ cung cấp những khuyến nghị cần thiết về nhu cầu đào tạo, kể cả những giải đáp cho những thắc mắc sau:

- Lĩnh vực nào cần được đào tạo?
- Nhân viên phải học gì để trở thành nhân viên làm việc có hiệu quả hơn?
- Ai cần được đào tạo?

Đánh giá tình hình hiện tại của các công ty QLNT, cách cung cấp dịch vụ của công ty và khả năng của cán bộ nhân viên trong hoạt động cung cấp dịch vụ là một công việc cần thiết để xác định nhu cầu đào tạo nâng cao.

Dựa vào các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc để đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo. Các công ty QLNT phải nắm được mục tiêu phát triển trong vòng 5 năm tới họ cần phải làm những gì để đạt được mục tiêu đề ra trong Kế hoạch Phát triển Công ty.

Một danh sách kiểm tra kỹ năng của nhân viên cũng có thể giúp công ty xác định ra các kỹ năng cần thiết cho nhân viên. Danh sách kiểm tra này sẽ giúp cho công ty QLNT xác định được các kỹ năng hiện tại và những kỹ năng cần thiết cho sự phát triển của công ty trong tương lai.

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, ban lãnh đạo phải thu hút khách hàng bằng cách xác định xem dịch vụ nào được khách hàng đánh giá tốt và dịch vụ nào cần phải được cải tiến.

Tiếp theo xác định được nhu cầu đào tạo, ban lãnh đạo công ty cần tập trung vào xác định nội dung chương trình đào tạo. Dựa vào bản mô tả công việc chương trình đào tạo cần chỉ rõ từng nhiệm vụ cụ thể phải được thực hiện như thế nào.

Lựa chọn đối tượng đào tạo

Khi ban lãnh đạo xác định được nhu cầu và nội dung đào tạo, công việc tiếp theo là xác định đối tượng đào

Companies that plan their training process are more successful than those that do not. It is accepted that most WWMCs are aimed at improving services to their customers, but often do not engage sufficiently in training that add "value" to the staff members and promise to improve their chances of success.

For any business, it is vital formulating a training strategy and identifying training needs of the staff.

Identifying Training Needs

Training needs can be assessed by analyzing three major human resource areas:

- the organization as a whole,
- the job characteristics, and
- the needs of the individuals.

The company's staff performance reviews provide essential recommendations for training needs, including answers to the following questions:

- Where, in which field, is training needed?
- What must staff specifically learn to become more productive?
- Who needs to be trained?

Assessing the current status of the WWMC, how it provides its services and the abilities of its staff to provide its services is a helpful entry into broader training needs identification.

This analysis uses the company's performance benchmarks against which the effectiveness of a training program can be evaluated. The WWMC should know where it wants to be in five years from now; what does it need to take the company from where it is at present to where it will be if it reaches the objectives of its CDP.

Also, a skills inventory can help determine the skills possessed by the staff in general. This inventory will help the WWMC to determine what skills are available now and what skills are needed for future development.

Also, in today's market-driven economy, management should engage their customers by identifying what they appreciate and what service areas they think should be improved.

Once management has determined where training is needed, it can concentrate on the content of the program. Training, based on job descriptions, should go into detail about how the job is performed on a task-by-task basis.

Selection of trainees

Once management has decided what training is necessary and where it is needed, the next decision is who should be trained? For a WWMC, this question is crucial.

tạo. Đối với một công ty QLNT, đây là vấn đề quan trọng. Đào tạo từng cá nhân rất tốn kém, đặc biệt khi anh ta hay cô ta lại rời bỏ công ty để đi tìm một công việc tốt hơn. Do vậy, cần phải lựa chọn đối tượng đào tạo một cách cẩn thận. Thêm nữa, bản đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên là công cụ quan trọng để lựa chọn đối tượng đào tạo.

Các chương trình đào tạo của nhân viên phải được thiết kế để đánh giá khả năng học tập và áp dụng các kỹ năng đã được học có hiệu quả không. Điều quan trọng là phải khuyến khích nhân viên bằng kinh nghiệm đào tạo. Việc nhân viên không đáp ứng được yêu cầu của chương trình đào tạo không những làm tổn hại đến chính bản thân nhân viên đó mà còn gây lãng phí tiền của cho công ty. Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo là điều quan trọng đối với sự thành công của chương trình đào tạo.

Mục tiêu đào tạo

Mục tiêu của chương trình đào tạo phải gắn liền với nhu cầu đã được xác định thông qua việc đánh giá nhu cầu đào tạo của công ty, chú ý rằng:

- Mục tiêu của khóa đào tạo phải chỉ rõ sự thay đổi của hành vi hay kỹ năng công việc của nhân viên sau khi được đào tạo và phải gắn với sứ mệnh và kế hoạch chiến lược của công ty.
- Mục tiêu của chương trình đào tạo phải đưa ra các mốc thời gian mà tại đó nhân viên đạt được kết quả theo mong muốn của công ty. Việc thiết lập mục tiêu đào tạo sẽ giúp cho công ty có thể đánh giá được chương trình đào tạo và còn là động cơ thúc đẩy nhân viên.

Cho phép nhân viên tham gia vào quá trình thiết lập các mục tiêu của chương trình đào tạo sẽ tăng cảm giác được “làm chủ” của họ và tăng khả năng thành công của chương trình đào tạo.

Phương pháp đào tạo

Có hai phương pháp đào tạo phổ biến trong các công ty QLNT: đào tạo trong công việc/tại nơi làm việc và đào tạo ngoài công việc. Hoàn cảnh cá nhân, đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo và lý do đào tạo quyết định phương pháp đào tạo được áp dụng trong công ty.

Đào tạo trong công việc/tại nơi làm việc được tổ chức cho nhân viên trong lúc họ làm việc tại công ty. Bằng cách đào tạo này, nhân viên không mất nhiều thời gian học tập. Sau khi đã thiết lập được chương trình đào tạo, cần thông báo chi tiết về chương trình đào tạo cho nhân viên. Lịch trình đào tạo phải được lập cùng công tác đánh giá đào tạo định kỳ để thông báo cho nhân viên biết về tiến bộ của họ. Phương pháp đào tạo trong công việc bao gồm chương trình hội nhập vào môi trường làm việc mới, đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo theo kiểu học nghề thực tập, trợ giúp luân chuyển công việc và kèm cặp.

Các kỹ thuật đào tạo ngoài công việc bao gồm các bài giảng trên lớp, nghiên cứu chuyên đề, nghiên cứu

Training an individual staff member is expensive, especially when he or she leaves the company for a better job. Therefore, it is important to carefully select who will be trained. Again, the staff performance review is a vital tool for the selection of trainees.

Training programs should be designed, to take into account the ability of the staff to learn and to use the skills learned effectively. It is also important that staff is being motivated by the training experience. Staff failure in the program is not only damaging to the staff but a waste of money as well. Selecting the right trainees is important to the success of the program.

Training goals

The goals of the training program should relate directly to the needs determined by the company's needs assessment, considering that:

- *Course objectives clearly state what behavior or skill will be changed as a result of the training and should relate to the mission and strategic plan of the company.*
- *Goals should include milestones to help take the staff from where he or she is today to where the company wants him or her in the future. Setting goals helps to evaluate the training program and also to motivate staff.*

Allowing staff to participate in the process of setting goals increases the sense of “ownership” and the probability of success.

Training methods

There are two broad types of training available to WWMC: on-the-job and off-the-job techniques. Individual circumstances and the “who,” “what”, and “why” of the training program determine which method to use.

On-the-job training is delivered to staff while they perform their regular jobs. In this way, they do not lose time while they are learning. After a plan is developed for what should be taught, staff should be informed about the details. A timetable should be established with periodic evaluations to inform staff about their progress. On-the-job techniques include orientations, job instruction training, apprenticeships, internships, and assistantships, job rotation and coaching.

Off-the-job techniques include lectures, special study, specialized courses, case studies, role playing simulation, video presentations, programmed instruction, and

tình huống, đóng kịch hay nhập vai, thuyết trình với sử dụng các phương tiện nghe nhìn, và đào tạo tại phòng thí nghiệm. Hầu hết các kỹ thuật đào tạo này có thể được áp dụng cho các công ty tham gia dự án QLNT như sau:

- Các bài giảng với nhiều nội dung đào tạo được trình bày bằng lời và cho nhiều người. Việc đào tạo cho một nhóm học viên sẽ có hiệu quả về chi phí hơn là đào tạo cho từng người. Giảng bài là cách trao đổi thông tin một chiều, và như vậy nó không phải là phương pháp đào tạo hiệu quả nhất. Cũng khó có thể đảm bảo rằng toàn bộ các học viên hiểu được chủ đề đào tạo ở mức độ như nhau, với việc tập trung vào các học viên trung bình, ban lãnh đạo có thể đào tạo không hết một số nội dung và bỏ qua một số nội dung khác. Cho dù những hạn chế này, phương pháp đào tạo thuyết trình bài giảng là phương pháp đào tạo hiệu quả chi phí nhất đối với một nhóm đông học viên.
 - Đóng kịch và mô phỏng là kỹ thuật đào tạo nhằm đưa ra các tình huống ra quyết định thực tế cho các học viên. Có thể các khó khăn và các giải pháp khác nhau được đưa ra để thảo luận. Những nhân viên có kinh nghiệm có thể trình bày những kinh nghiệm thực tế và có thể học hỏi từ việc đưa ra những giải pháp để giải quyết những tình huống mô phỏng thực tế. Phương pháp này ít tốn kém và thường được áp dụng trong đào tạo marketing và quản lý.
 - Phương pháp đào tạo bằng kỹ thuật nghe nhìn, như ti vi, băng video và phim ảnh là phương pháp đào tạo hiệu quả nhất trong việc tạo ra các tình huống thực tế trong một khoảng thời gian ngắn. Ưu điểm của phương pháp này phần trình bày không thay đổi cho dù nó có được trình chiếu nhiều lần. Điều này không đúng với bài giảng thuyết trình mà nó có thể thay đổi khi thay đổi người thuyết trình hoặc có thể bị ảnh hưởng bởi những hạn chế bên ngoài. Nhược điểm chính của phương pháp kỹ thuật nghe nhìn là không cho phép học viên đặt câu hỏi và trao đổi thông tin với giảng viên, cũng không cho phép sự thay đổi trong phần trình bày của giảng viên cho nhiều nhóm đối tượng khác nhau.
 - Luân chuyển công việc là phương pháp chuyển một cá nhân từ công việc này sang công việc khác để họ có thể có nhận thức về các nhiệm vụ và có kinh nghiệm thực hiện các công việc thuộc các lĩnh vực khác nhau trong công ty. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo cho các vị trí cán bộ giám sát. Đây là chiến lược tốt cho các công ty QLNT vì có thể một cán bộ quản lý hoặc nhân viên được yêu cầu thực hiện nhiều công việc khác nhau.
 - Đào tạo theo kiểu học nghề giúp nhân viên có thể thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau. Các phương pháp này đòi hỏi một số loại kỹ năng cần thiết để cho phép người học nghề thực hành một
- laboratory training. Most of these techniques can be used by WWMC, as outline below:*
- *Lectures present training material verbally if a great deal of material is presented to many people. It is more cost effective to lecture to a group than to train people individually. Lecturing is one-way communication and as such it may not be the most effective way to train. Also, it is hard to ensure that the entire audience understands a topic on the same level; by targeting the average trainee, management may under-train some and lose others. Despite these drawbacks, lecturing is the most cost-effective way of reaching large audiences.*
 - *Role playing and simulation are training techniques that attempt to bring realistic decision making situations to the trainee. Likely problems and alternative solutions are presented for discussion. Experienced staff can describe real world experiences, and can help in and learn from developing the solutions to these simulations. This method is cost effective and is frequently used in marketing and management training.*
 - *Audiovisual methods such as television, videotapes and films are the most effective means of providing real world conditions and situations in a short time. One advantage is that the presentation is the same no matter how many times it's played. This is not true with lectures, which can change as the speaker is changed or can be influenced by outside constraints. The major flaw with the audiovisual method is that it does not allow for questions and interactions with the speaker, nor does it allow for changes in the presentation for different audiences.*
 - *Job rotation involves moving an individual staff member through a series of jobs so he or she can get a good feel for the tasks that are associated with different jobs. It is usually used in training for supervisory positions. The staff member learns a little about everything. This is a good strategy for WWMC because of the many jobs an individual staff member may be asked to do.*
 - *Apprenticeships develop staff members who can do many different tasks. They usually involve several related groups of skills that allow the apprentice to practice a particular trade, and they take place over*

nghề cụ thể, và sử dụng các kỹ năng này trong một thời gian dài, người học nghề thực hành cùng với những công nhân lành nghề lâu năm. Các đào tạo học nghề rất phù hợp với những công việc đòi hỏi các kỹ năng sản xuất.

- Thực tập là phương pháp đào tạo kết hợp giữa phương pháp thuyết trình bài giảng và đào tạo tại nơi làm việc. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo những nhà quản trị hoặc cán bộ marketing có triển vọng.
- Phương pháp đào tạo theo chương trình có sự trợ giúp của máy tính và băng đĩa: cho phép học viên học theo tốc độ tiếp thu của mình. Phương pháp này cho phép học viên bỏ qua những tài liệu mà họ cảm thấy khó. Sau khi giới thiệu chương trình, học viên có thể tự học theo thời gian của mình. Các phương pháp này có vẻ tốt, nhưng lại nằm ngoài khả năng nội lực của một số công ty QLNT.
- Đào tạo tại phòng thí nghiệm được thực hiện cho các nhóm học viên bởi những người đào tạo có kỹ năng giảng dạy. Loại đào tạo này thường được thực hiện ở cấp trung gian và học viên thường là các cán bộ quản lý cấp trên và cấp trung gian để phát triển tinh thần hợp tác làm việc và tăng khả năng xử lý vấn đề của ban giám đốc và những người cùng cấp. Loại đào tạo này thường tốn kém và thường chỉ được các công ty QLNT lớn thực hiện.

Đào tạo định hướng cho các nhân viên mới

Những ngày đầu tiên đi làm rất quan trọng đối với sự thành công của những nhân viên mới. Bằng chứng là trong thực tế có 60% nhân viên mới bỏ việc trong 100 ngày làm việc đầu tiên. Do vậy, đào tạo định hướng cần chú trọng vào các vấn đề sau:

- Lịch sử và sứ mệnh của công ty
- Các thành viên chủ chốt trong công ty
- Các phòng ban hỗ trợ công ty như thế nào để hoàn thành sứ mệnh của công ty
- Điều lệ và quy định công ty

Một số công ty áp dụng phương pháp thuyết trình để đào tạo nhân viên mới trong khi đó một số công ty lại phát tài liệu để học viên tự tìm hiểu về công ty. Nhiều công ty QLNT áp dụng phương pháp dần dần phổ biến những thông tin về công ty cho nhân viên mới. Cho dù áp dụng phương pháp nào thì điều quan trọng là nhân viên mới phải hiểu được về công ty mới của mình.

Giảng viên đào tạo

Ai là giảng viên đào tạo còn phụ thuộc vào loại hình đào tạo và đối tượng đào tạo.

Chương trình đào tạo trong công việc hầu hết do cấp trên (cấp lãnh đạo) đảm nhiệm ; đào tạo ngoài công việc do cán bộ phòng nhân sự của công ty hoặc do

a long period of time in which the apprentice works for, and with, the senior skilled worker. Apprenticeships are especially appropriate for jobs requiring production skills.

- *Internships and assistantships are usually a combination of classroom and on-the-job training. They are often used to train prospective managers or marketing personnel.*
- *Programmed learning, computer-aided instruction and interactive video all have one thing in common: they allow the trainee to learn at his or her own pace. Also, they allow material already learned to be bypassed in favor of material with which a trainee is having difficulty. After the introductory period, the instructor need not be present, and the trainee can learn as his or her time allows. These methods sound good, but may be beyond the resources of some WVMC businesses.*
- *Laboratory training is conducted for groups by skilled trainers. It usually is conducted at a neutral site and is used by upper- and middle management trainees to develop a spirit of teamwork and an increased ability to deal with management and peers. It can be costly and usually is offered by larger WVMCs.*

Orientations for new staff members

The first several days on the job for a new staff member, are crucial for success. This point is illustrated by the fact that 60 percent of all new staff who quit do so in the first 100 days. Hence, orientation training should emphasize the following topics:

- *The company's history and mission*
- *The key members in the organization*
- *How the departments help fulfill the mission of the company*
- *Personnel rules and regulations*

Some companies use verbal presentations while others have written presentations. Many WVMC convey these topics in one-on-one orientations. No matter what method is used, it is important that the newcomer understand his or her new place of employment.

Trainers

Who is actually conducting the training depends on the type of training needed and on the type of trainees that are receiving training.

On-the-job training is conducted mostly by supervisors; off-the-job training, by either in-house personnel or outside instructors.

giảng viên thuê bên ngoài đảm nhiệm.

Đào tạo tại công ty là trách nhiệm trong công việc hàng ngày của các cán bộ giám sát và nhân viên. Cán bộ giám sát là những người chịu trách nhiệm cuối cùng về năng suất lao động và do đó họ chịu trách nhiệm trong việc đào tạo cấp dưới của mình. Các cán bộ giám sát này cần được học các kỹ năng làm công tác đào tạo tốt. Họ phải nắm được các kiến thức và kỹ năng cần thiết để đào tạo nhân viên giỏi. Các cán bộ đào tạo cần được học cách xây dựng các mục đích và mục tiêu của chương trình đào tạo và quyết định làm thế nào để có thể sử dụng các mục tiêu của chương trình đào tạo nhằm tăng hiệu quả hoạt động của các phòng ban. Họ cũng phải nhận thức rõ cách đào tạo người trưởng thành và cách giao tiếp tốt nhất với người lớn. Các công ty QLNT cần phát triển năng lực đào tạo của các cán bộ quản lý bằng cách cử họ theo học các khóa học về phương pháp đào tạo. Việc đầu tư này sẽ làm tăng hiệu quả hoạt động của công ty.

Có một vài cách để lựa chọn nhân sự làm công tác đào tạo cho các chương trình đào tạo ngoài công việc. Nhiều Công ty QLNT sử dụng người của mình để xây dựng các chương trình đào tạo chính quy cần được thực hiện cho các nhân viên khi họ không tham gia các công việc thông thường của họ, trong các cuộc họp của công ty hoặc cho từng khóa đào tạo được chuẩn bị trước.

Có nhiều nguồn đào tạo bên ngoài, bao gồm tư vấn, các trường kỹ thuật và dạy nghề, các chương trình đào tạo thường xuyên, phòng thương mại và các tổ chức phát triển kinh tế. Lựa chọn nguồn đào tạo bên ngoài vừa có ưu điểm vừa có nhược điểm. Ưu điểm lớn nhất là các tổ chức này có kinh nghiệm về công tác đào tạo, điều này thường không có ở cán bộ đào tạo trong công ty.

Nhược điểm của việc thuê chuyên gia đào tạo là họ thiếu kiến thức về sản phẩm hay dịch vụ của công ty, nhu cầu khách hàng. Các chuyên gia đào tạo này có nhiều kiến thức tổng quan về sự hài lòng và nhu cầu của khách hàng hơn. Trong nhiều trường hợp, chuyên gia đào tạo được thuê từ bên ngoài có thể mở mang kiến thức rất nhanh bằng cách tham gia sâu sát vào các hoạt động của công ty trước khi tiến hành đào tạo nhân viên công ty. Một nhược điểm nữa của việc thuê chuyên gia đào tạo bên ngoài là chi phí tương đối cao so với phương thức đào tạo trong công ty, bù lại hiệu quả đào tạo lại cao.

Cho dù lựa chọn ai thực hiện việc đào tạo, hoặc từ nguồn trong công ty hoặc từ bên ngoài, điều quan trọng là phải xác định rõ được mục tiêu và giá trị của công ty.

Quản lý đào tạo

Sau khi lập kế hoạch đào tạo phù hợp, ban lãnh đạo phải tiến hành công tác quản lý đào tạo đối với các nhân viên đã được lựa chọn. Điều quan trọng là phải theo dõi chương trình đào tạo để đảm bảo đạt được các mục tiêu.

In-house training is the daily responsibility of supervisors and staff. Supervisors are ultimately responsible for the productivity and, therefore, the training of their subordinates. These supervisors should be taught the techniques of good training. They must be aware of the knowledge and skills necessary to make a productive staff. Trainers should be taught to establish goals and objectives for their training and to determine how these objectives can be used to influence the productivity of their departments. They also must be aware of how adults learn and how best to communicate with adults. WWMCs need to develop their supervisors' training capabilities by sending them to courses on training methods. The investment will pay off in increased productivity.

There are several ways to select training personnel for off-the-job training programs. Many WWMC use in-house personnel to develop formal training programs to be delivered to staff off-line from their normal work activities, during company meetings or individually at prearranged training sessions.

There are many outside training sources, including consultants, technical and vocational schools, continuing education programs, chambers of commerce and economic development groups. Selecting an outside source for training has advantages and disadvantages. The biggest advantage is that these organizations are well versed in training techniques, which is often not the case with in-house personnel.

The disadvantage of using outside training specialists is their limited knowledge of the company's products or services and customers' needs. These trainers have a more general knowledge of customer satisfaction and needs. In many cases, the outside trainer can develop this knowledge quickly by immersing himself or herself in the company prior to training the staff. Another disadvantage of using outside trainers is the relatively high cost compared to in-house training, although the higher cost may be offset by the increased effectiveness of the training.

Whoever is selected to conduct the training, either outside or in-house trainers, it is important that the company's goals and values be carefully explained.

Training Administration

Having planned the training program properly, management must now administer the training to the selected staff. It is important to follow through to make sure the goals are being met.

Cần xem xét các vấn đề sau trước khi tiến hành đào tạo:

- Địa điểm
- Cơ sở vật chất
- Khả năng tiếp cận.
- Sự thuận tiện.
- Trang thiết bị.
- Thời gian.

Việc để ý tới các hoạt động chi tiết của chương trình đào tạo sẽ góp phần tạo nên thành công của chương trình đào tạo. Người quản lý chương trình đào tạo hiệu quả phải thực hiện các công việc sau: Xác định các mục tiêu của công ty

- Xác định mục tiêu đào tạo
- Xác định nhu cầu của các chương trình đào tạo
- Xác định mục đích đào tạo
- Thiết lập các phương pháp đào tạo
- Quyết định đối tượng đào tạo
- Quyết định người thực hiện đào tạo (giảng viên)
- Quản lý đào tạo.
- Đánh giá chương trình đào tạo.

Các bước sau sẽ giúp cho người làm công tác quản lý đào tạo thực hiện một chương trình đào tạo hiệu quả nhằm đảm bảo công ty duy trì được một đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ, làm việc có hiệu quả và hài lòng với công việc. Điều này sẽ góp phần đáng kể vào lợi nhuận của công ty.

Đánh giá hiệu quả đào tạo

Cần tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo một vài lần trong quá trình đào tạo. Xác định các mốc thời gian đánh giá hiệu quả đào tạo khi ban lãnh đạo triển khai đào tạo. Cần đánh giá cán bộ nhân viên bằng cách so sánh các kỹ năng mới tiếp thu qua chương trình đào tạo với các kỹ năng đã được xác định theo mục tiêu của chương trình đào tạo. Cần ghi chép lại sự khác biệt và điều chỉnh chương trình đào tạo để giúp cho chương trình có thể đạt được các mục tiêu đề ra. Nhiều chương trình đào tạo không đạt được kết quả mong muốn đơn giản vì nhà quản trị không tiến hành đánh giá đào tạo đúng lúc. Việc đánh giá đào tạo đúng lúc sẽ hạn chế việc không đạt được các mục đích đào tạo.

7. HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ NHÂN SỰ (PMIS)

Hệ thống thông tin quản lý nhân sự (PMIS) nhằm đưa vào thực hiện và trình bày một quy trình được vi tính hóa đơn giản mà nó kết hợp:

- Các quy trình giám sát hiệu quả công việc của nhân viên

Questions to consider before training begins include:

- Location.
- Facilities.
- Accessibility.
- Comfort.
- Equipment.
- Timing.

Careful attention to these operational details will contribute to the success of the training program. An effective training program administrator should follow these steps:

- Define the organizational objectives.
- Determine the needs of the training program.
- Define training goals.
- Develop training methods.
- Decide whom to train.
- Decide who should do the training.
- Administer the training.
- Evaluate the training program.

Following these steps will help an administrator develop an effective training program to ensure that the company keeps qualified staff who are productive, happy workers. This will help contribute positively to profitability of the company.

Evaluation of Training

Training effect should be evaluated several times during the process. Determine these milestones when management develops the training. Staff should be evaluated by comparing their newly acquired skills with the skills defined by the goals of the training program. Any discrepancies should be noted and adjustments made to the training program to enable it to meet specified goals. Many training programs fall short of their expectations simply because the administrator failed to evaluate its progress until it was too late. Timely evaluation will prevent the training from straying from its goals.

7. PERSONNEL MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (PMIS)

The PMIS (Personnel Management Information System) aims at introducing and presenting a simple computerized process that combines:

- staff performance monitoring processes

- Phân tích nhu cầu đào tạo ngày càng phát triển, và
- một quy trình lập báo cáo đào tạo hoàn chỉnh.

Cơ sở dữ liệu của Hệ thống Thông tin Quản lý Nhân sự (sử dụng phần mềm Excel) là cốt lõi của quy trình này. Một khi các số liệu ban đầu đã được thu thập và đưa vào cơ sở dữ liệu, các SOPs có thể được thực hiện tiếp theo để đưa ra các đánh giá đơn giản và hiệu quả về hiệu quả công việc của từng nhân viên, theo một chu kỳ thường xuyên hoặc cho mục đích đặc biệt nào đó, dựa trên các kết quả được lấy ra từ cơ sở dữ liệu.

Các kết quả từ cơ sở dữ liệu này sẽ dùng để lập ba loại biểu mẫu cho từng nhân viên trong một cơ quan, bao gồm:

- Sơ yếu Lý lịch
- Bản mô tả công việc
- Nhu cầu đào tạo và báo cáo đào tạo đã được thực hiện

Một lưu ý quan trọng là về mặt bản chất, quá trình đánh giá nhân viên và quá trình Phát triển nguồn nhân lực mang tính động. Một khi các quá trình này được kết hợp vào hoạt động hàng ngày của tổ chức thì những thay đổi sẽ diễn ra thường xuyên. Điều này có nghĩa là:

- Một khi chương trình đào tạo được hoàn thành thì nhu cầu đào tạo mới được tạo ra.
- Một khi các hệ thống và quy trình tác nghiệp thay đổi thì nhu cầu đào tạo mới sẽ nảy sinh.
- Do nhân viên thay đổi các vị trí việc làm thì nhu cầu đào tạo mới sẽ xuất hiện,
- Và do các nhân viên mới được tuyển dụng nhu cầu đào tạo mới cũng được xác định.

Lý lịch công tác của nhân viên sẽ được sử dụng để đánh giá xem nhân sự đã có các năng lực chuyên môn cơ bản và kinh nghiệm cho vị trí công tác đề xuất hay không. Bằng cách so sánh với bản Mô tả Công việc, các nhu cầu đào tạo cần thiết có thể được xác định một cách dễ dàng, Báo cáo Nhu cầu Đào tạo cũng sẽ ghi nhận việc đào tạo đã hoàn thành và hỗ trợ xác định các nhu cầu đào tạo bổ xung theo các kế hoạch đào tạo của công ty đang được thực hiện.

Cơ sở của quy trình là một trong những cuộc họp đánh giá hiệu quả công việc có sự tham gia của các nhân viên, cán bộ giám sát trực tiếp của nhân viên và người của ban lãnh đạo cũng có thể tham dự. Sự tham gia của nhân viên là yếu tố quan trọng đối với sự thành công của quy trình quản lý nhân sự; tất cả các bên nhất thiết phải hỗ trợ quy trình và có khả năng xác định các lợi ích thực sự từ việc tham gia tích cực của họ.

- a progressive training needs analysis and a
- completed training reporting process.

The Personnel Management Information System Database (Excel) is at the core of the process. Once the initial data has been collected and entered into the database, SOPs can be followed to make simple and effective appraisals of each staff member's performance, on a regular or on an ad hoc basis, based upon the printed outputs from the database.

These printed outputs will take the form of three single page forms, for each staff member, in the organization comprising a:

- Basic curriculum vitae
- Job description
- Training needs and training completed report.

It is important to note that the Staff Appraisal process and Human Resource Development Process are by their nature very dynamic. Once these processes are integrated into the organizations day to day activities constant changes will occur. This means that:

- as training is completed new training needs results,
- as systems and operating procedures change new training needs will be identified,
- as staff change positions new training needs will be identified,
- and as new staff are employed new training needs will be identified.

The Curriculum Vitae will be used to assess whether the person in the position has the basic qualifications and experience need for the position. By comparing this with the Job Description, ongoing training needs can be easily identified, The Training Needs Report will also record training as it is completed and provide further support for the identification of additional training needs as the training plans of the organization are implemented.

The basis of the process is one of participative performance appraisal meetings, between the staff member, the direct supervisor of the staff member and to a lesser extent the management of the company. Participation is the key to the success of the personnel management process; all parties must support the process and be able to identify real benefits from their active participation.

Các hoạt động chính và các sản phẩm / hành động có được

Sử dụng các mẫu biểu in sẵn, cán bộ quản lý, cùng với nhân viên của mình, cần tập trung thảo luận để có sự thống nhất giữa quan điểm của hai bên về:

- Các nhiệm vụ cần được thực hiện theo yêu cầu công việc,
- Các dự kiến về kết quả công việc của mỗi bên,
- mức hiệu quả công việc cần đạt được, và
- hiệu quả công việc có thể được hỗ trợ và cải thiện bằng đào tạo như thế nào

Dưới đây là bốn sơ đồ mô tả các hoạt động của Hệ thống Thông tin Quản lý Nhân sự, bao gồm các hoạt động sau:

1. Thu thập số liệu cơ bản
2. Họp quản lý nhân viên ban đầu
3. Cuộc họp định kỳ đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên (đang thực hiện)
4. Các cuộc họp không định kỳ hoặc đột xuất về đánh giá hiệu quả công việc.

Main Activities and Resultant Outputs / Actions

Using the printed forms, the manager, in conjunction with the staff member, should initiate a focused discussion aimed at developing a mutual agreement of both parties' views, concerning:

- the tasks required by the Job,*
- the performance expectations of each party,*
- the level of performance achieved, and*
- how this can be assisted or improved by training*

The following four charts are illustrating basic PMIS activities including:

- 5. Baseline data collection activity*
- 6. Initial staff management meeting*
- 7. Regular performance review meetings (ongoing)*
- 8. Ad-hoc or occasional performance review meetings*

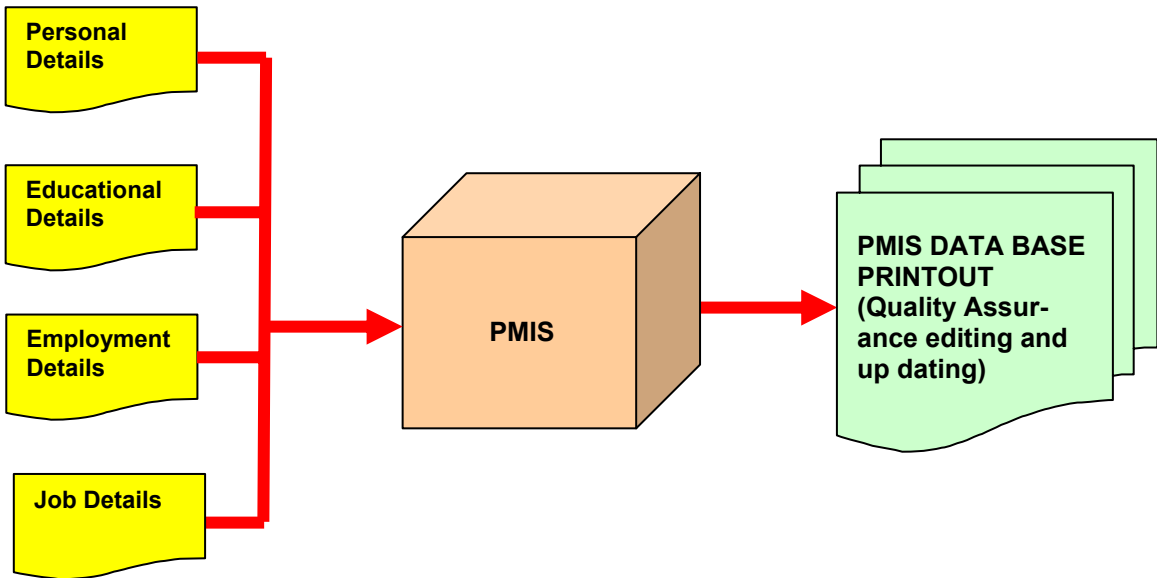
1. Hoạt động thu thập số liệu cơ bản

Hoạt động chủ yếu	Kết quả	Sản phẩm / Hành động cần đưa ra
Thu thập dữ liệu	Các thông tin cơ bản được thu thập và đưa vào cơ sở dữ liệu PMIS	Độ chính xác của dữ liệu đầu vào được kiểm tra mẫu số liệu cơ bản của nhân viên mới được lưu hành.


```

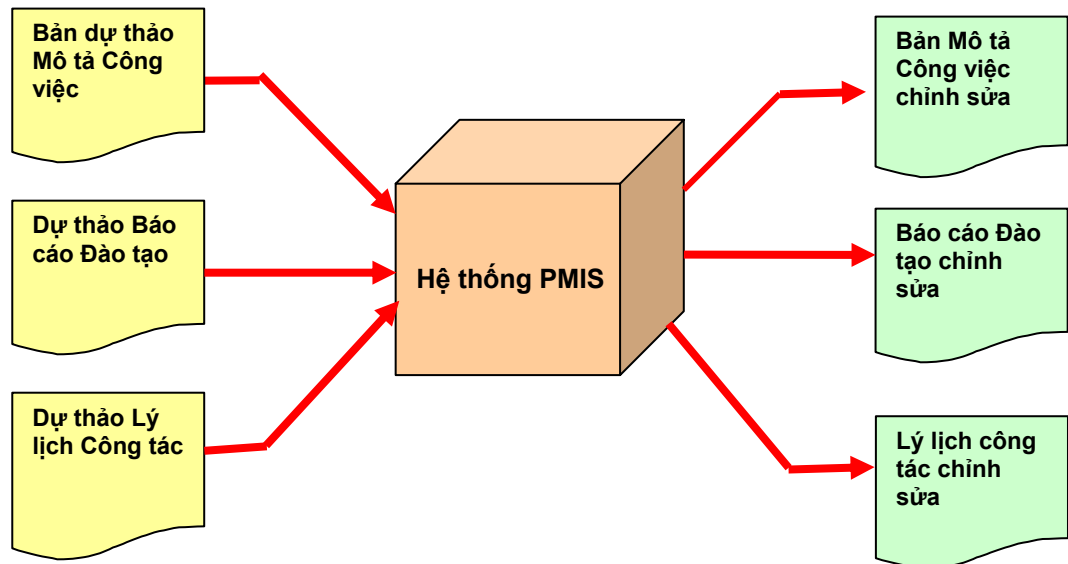
graph LR
    A[Các chi tiết cá nhân] --> D
    B[Các chi tiết về học vấn] --> D
    C[Các chi tiết quá trình công tác] --> D
    E[Các chi tiết công việc] --> D
    D[Hệ thống PMIS] --> F[Sản phẩm cơ sở dữ liệu PMIS  
(Hiệu đính và cập nhật đảm bảo chất lượng)]
    
```

1. Baseline Data Collection Activity

Major Activity	Result	Outputs / Action to be taken
Data collection	All baseline data collected and inputted into PMIS Database	Accuracy of input checked. New staff baseline data form circulated.
 <pre> graph LR PD[Personal Details] --> PMIS[PMIS] ED[Educational Details] --> PMIS EMPD[Employment Details] --> PMIS JD[Job Details] --> PMIS PMIS --> PDB[PMIS DATA BASE PRINTOUT (Quality Assurance editing and up dating)] </pre> The diagram illustrates the data collection process. On the left, four yellow boxes represent the data sources: 'Personal Details', 'Educational Details', 'Employment Details', and 'Job Details'. Red arrows from these boxes converge into a central orange 3D box labeled 'PMIS'. A red arrow then points from the 'PMIS' box to a stack of three light green boxes on the right, labeled 'PMIS DATA BASE PRINTOUT (Quality Assurance editing and up dating)'.		

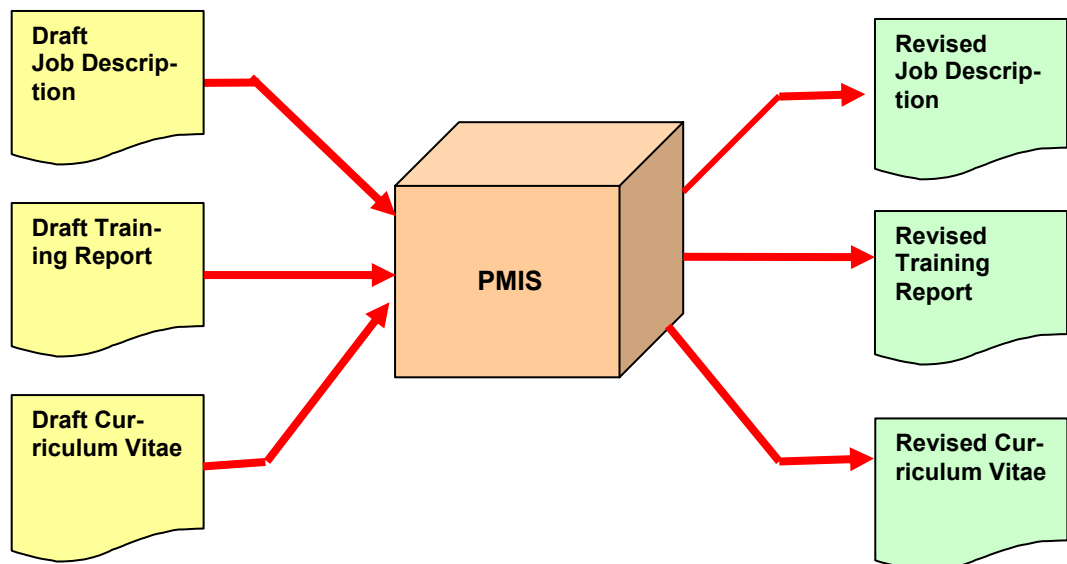
2. Hợp Quản lý Nhân viên ban đầu

Hoạt động chủ yếu	Kết quả	Sản phẩm / Hành động cần được đưa ra
Người tham dự: 1. Cán bộ quản lý 2. Nhân viên	Sử dụng bản Dự thảo Mô tả Công việc được lấy từ PMIS, các nhiệm vụ cơ bản cần thực hiện bởi nhân viên sẽ được thảo luận và thống nhất và khi hoàn chỉnh sẽ được ký kết giữa hai bên.	Bản sao các tài liệu lưu hành theo ghi chú đưa ra dưới đây
	Sử dụng bản dự thảo Báo cáo Đào tạo, và Mô tả Công việc đã thống nhất, lấy từ hệ thống PMIS, các nhu cầu đào tạo sẽ được thảo luận, thống nhất và chỉnh sửa.	Bản sao các tài liệu lưu hành theo ghi chú đưa ra dưới đây
	Sử dụng bản dự thảo lý lịch công tác (CV) lấy từ hệ thống PMIS, các bên sẽ thảo luận, thống nhất và cập nhật các CVs nếu cần thiết.	Bản sao các tài liệu lưu hành theo ghi chú đưa ra dưới đây



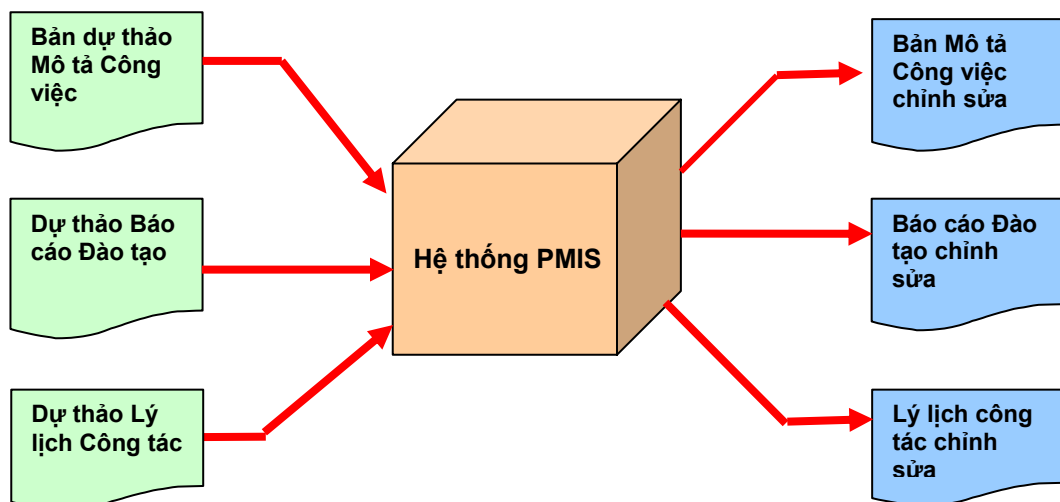
2. Initial Staff Management Meeting

Major Activity	Result	Outputs / Action to be taken
Participants: 1.Manager 2.Staff member	Using the Draft Job Description provided by the PMIS, the basic working tasks carried out by the staff member are discussed and agreed as complete and then signed by both parties.	Copies circulated as per Note below
	Using the Draft Training Report, and agreed Job Description, provided by the PMIS, training needs will be discussed and agreed and revised.	Copies circulated as per Note below
	Using the Draft Curriculum Vitae Provided by the PMIS, the parties will discuss, agree and update the CV where appropriate.	Copies circulated as per Note below



3. Cuộc họp Định kỳ Đánh giá Hiệu quả công việc của nhân viên (đang thực hiện)

Hoạt động chủ yếu	Kết quả	Sản phẩm / Hành động cần đưa ra
Cuộc họp đánh giá định kỳ lần đầu tiên 1. Cán bộ quản lý 2. Nhân viên	Sử dụng bản mô tả công việc, các nhiệm vụ cơ bản của nhân viên sẽ được thảo luận và 1. các nhiệm vụ sẽ được cập nhật nếu cần thiết, 2. toàn bộ hiệu quả công việc sẽ được đánh giá 3. hai bên thống nhất và ký kết.	Nếu xem thấy đạt hiệu quả tốt, thì có thể đề xuất các mức thưởng bằng tiền, hiện vật, các phần thưởng khác, hoặc đề bạt. Nếu xét thấy đạt hiệu quả không tốt, thì có thể đề xuất đào tạo thêm, và/hoặc thay đổi các nhiệm vụ khác. (Bản sao các tài liệu lưu hành theo ghi chú trình bày dưới đây)
	Sử dụng báo cáo đào tạo đã chỉnh sửa, có thể thảo luận về công tác đào tạo đã hoàn thành và kết quả có được từ cuộc họp lần trước, cũng như thảo luận các ưu tiên nhu cầu đào tạo mà chưa thống nhất được về thứ tự. Kế hoạch đào tạo bổ sung có thể được đưa vào báo cáo nếu cần thiết.	Đánh giá tính hiệu quả của công tác đào tạo đã được thực hiện trong giai đoạn. Có thể đề xuất các đào tạo bổ sung thật sự cần thiết. (Bản sao các tài liệu lưu hành theo ghi chú trình bày dưới đây)
	Sử dụng lý lịch công tác đã chỉnh sửa, bất cứ thay đổi nào về số liệu sẽ được xác định và thống nhất.	Tiến hành cập nhật / thay đổi về các thông tin cá nhân chi tiết của nhân viên, và gửi vào bộ phận nhập số liệu. (Bản sao các tài liệu lưu hành theo ghi chú trình bày dưới đây)

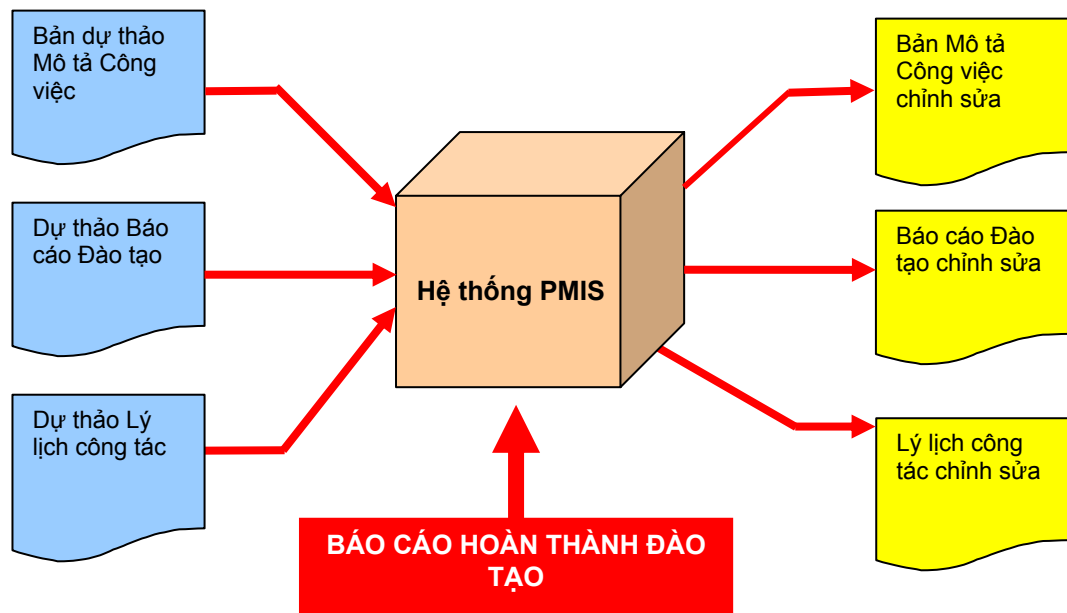


3. Regular Staff Performance Review Meetings (ongoing)

Major Activity	Result	Outputs / Action to be taken
First Regular Review Meeting 1. Manager 2. Staff member	Using the revised Job Description the basic work tasks carried out by the staff member will be discussed and 1. the tasks updated where appropriate, 2. overall performance will be assessed 3. agreed and signed by both parties.	If review was positive then recommendations can be made for possible bonuses, incentives, other rewards, or promotions If review is not positive then recommendations can be made for further training, and / or changes to the tasks to be carried out. (Copies circulated as per Note below)
	Using the revised training report, training completed and results obtained since the last meeting can be discussed, and the priority of training needs not completed discussed. Additional training can be added to the Report if necessary.	Assessments of effectiveness of training completed during the period. Recommendations can be made for further or additional training that is needed. (Copies circulated as per Note below)
	Using the Revised Curriculum Vitae any changes that are appropriate to the data will be identified and agreed.	Updating / changes made to the personal particulars of staff member, sent to the Data Entry section (Copies circulated as per Note below)
<pre> graph LR A[Draft Job Description] --> D[PMIS] B[Draft Training Report] --> D C[Draft Curriculum Vitae] --> D D --> E[Revised Job Description] D --> F[Revised Training Report] D --> G[Revised Curriculum Vitae] </pre>		

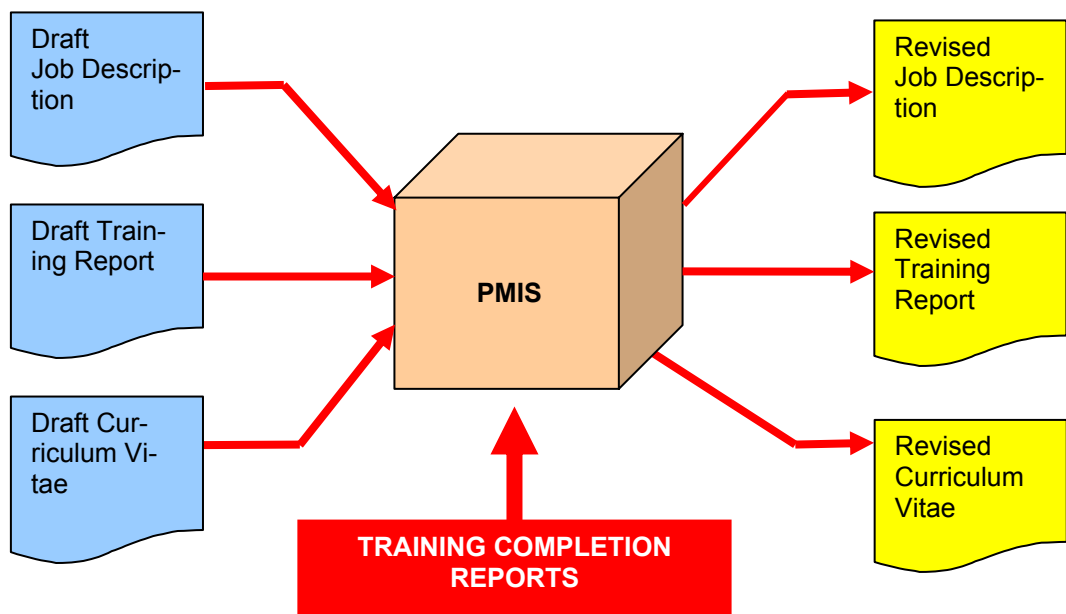
4. Các cuộc họp không định kỳ hoặc đột xuất về đánh giá hiệu quả công việc

Hoạt động chủ yếu	Kết quả	Sản phẩm / Hàng động cần được đưa ra
Các cuộc họp xem xét đánh giá đột xuất. (Thực hiện các thay đổi và thủ tục vận hành) 1. Cán bộ quản lý 2. Nhân viên	Các cuộc họp này thường là kết quả của một quyết định của ban lãnh đạo khi thay đổi các thủ tục vận hành mà chúng cần được các nhân viên thực hiện. Sử dụng bản mô tả công việc đã thống nhất, các thay đổi về quy trình vận hành cần được thảo luận và các nhiệm vụ mới đặt ra cần được bổ xung vào. Bất cứ nhiệm vụ nào không còn cần thiết nữa cần được xoá bỏ ngay và bản mô tả công việc chỉnh sửa sẽ được thống nhất và ký kết giữa hai bên.	(Bản sao các tài liệu lưu hành theo ghi chú trình bày dưới đây)
	Sử dụng báo cáo đào tạo đã được thống nhất, tất cả các nhu cầu đào tạo do có thay đổi về quy trình vận hành cần được xác định và bổ sung vào danh sách các khoá đào tạo cần được thực hiện, mọi nhu cầu đào tạo được xác định trước đây, nay trở nên không còn cần thiết nữa do các thủ tục vận hành mới, sẽ được loại bỏ.	(Bản sao các tài liệu lưu hành theo ghi chú trình bày dưới đây)



4. Ad-hoc or Occasional Performance Review Meetings

Major Activity	Result	Outputs / Action to be taken
Ad-hoc Review meetings. (Implementing changed operating procedures.) 1.Manager 2.Staff member	Such meetings usually result from a management decision to change the operating procedures that are to be followed by the staff member. Using the agreed Job Description the changes to operating procedures should be discussed and the new tasks that are a result should be added. Any redundant tasks that result should be deleted and the revised job description agreed and signed by both parties	(Copies circulated as per Note below)
	Using the agreed training report, all training needs identified as being the result of the change in operating procedures should be identified and added to the list of training to be completed, any training needs identified in the past but now redundant as a result of the new procedures will be deleted.	(Copies circulated as per Note below)



Những điểm cần lưu ý khi thiết lập PMIS

Notes for the PMIS development

Khi thiết lập PMIS, những cán bộ liên quan phải lưu ý những bốn vấn đề sau:

Developing the PMIS the staff involved shall pay attention to the following four notes.

Ghi chú 1: Phân phát tài liệu

Note 1: Distribution

Mọi kết quả có được từ quá trình thảo luận sẽ được nhân bản và gửi:

All outputs from the process will be copied as follows:

1. 1 bản sao cho Giám đốc
2. 1 bản sao cho nhân viên
3. 1 bản sao cho cán bộ giám sát của giám đốc
4. 1 bản sao cho phòng tổ chức nhân sự để lưu hồ sơ
5. 1 bản sao cho bộ phận nhập số liệu.

1. one copy for the manager
2. one copy for the staff member
3. one copy for the supervisor of the manager
4. one copy for the personnel department for filing
5. one copy for the Data Entry Section.

Ghi chú 2: Phát triển nghề nghiệp cho các nhân viên được lựa chọn

Note 2: Career development for selected staff members

Các báo cáo được lập ra như nói trên và lý lịch công tác cũng sẽ được sử dụng vào lựa chọn nhân viên cần được chú trọng phát triển nghề nghiệp đặc biệt. Một số nhân viên có năng lực sẽ được quan tâm để phát triển nghề nghiệp đặc biệt, trên cơ sở đánh giá công việc của họ, kết quả đào tạo của họ từ thông tin trong lý lịch công tác của họ.

The reports generated above and the curriculum vitae can also be used as part of the process of selecting staff for special career development attention. Certain staff will be able to be identified for this special attention from the results of their appraisals, the results of their training from the background found in their Curriculum Vitae.

Ghi chú 3: Trách nhiệm của bộ phận nhập số liệu

Note 3: Responsibilities of the data entry section

Sau khi hoàn tất từng hoạt động, mọi sửa đổi phải được nhập vào bảng tính thông qua Bộ phận Nhập số liệu.

After each activity is completed all revisions must be entered into spreadsheets by the Data Entry Personnel.

Tính hiệu quả của hệ thống phụ thuộc hoàn toàn vào sự hỗ trợ của ban lãnh đạo và các nhân viên có liên quan và quan trọng nhất là các nhân viên chịu trách nhiệm tiếp tục và cập nhật chính xác các số liệu được trình bày trong các báo cáo đưa ra. Các thủ tục phù hợp cần đưa vào thực hiện ngay để bảo đảm các số liệu được lưu trữ một cách chính xác và nhanh chóng.

The effectiveness of the system is entirely dependent upon the active support of the management and the staff members involved and most importantly the staff members that are responsible for the continuous and accurate updating of the data contained in the reports generated. Proper procedures need to be in place to ensure that data is recorded accurately and quickly.

Khi một hoạt động đã hoàn tất mọi thay đổi về số liệu sẽ được chuyển cho nhân viên nhập dữ liệu, và nhân viên này sẽ cập nhật cơ sở dữ liệu để đảm bảo rằng các lý lịch của nhân viên và các mô tả công việc là chính xác.

Once an activity is completed any changes to the data will be forwarded to the data entry person who will update the data base to ensure that CVs and Job descriptions are accurate.

Ghi chú 4: Các báo cáo kết quả đào tạo

Note 4: Training completed reports

Khi mỗi đợt đào tạo được hoàn tất, cán bộ đào tạo sẽ hoàn thành và nộp báo cáo kết quả đào tạo cho cơ quan. Báo cáo kết quả đào tạo này sẽ được sử lý bởi các nhân viên nhập số liệu khi nhận được kết quả để các báo cáo đào tạo được cập nhật.

Once each training event has been complete the trainers will complete and submit a completion report to the organization. This training report will be processed by the data entry persons as received so that the training reports are kept up to date.

Phương pháp chung

Để áp dụng hiệu quả PMIS cần lập kế hoạch chi tiết và những kỹ năng quan trọng. Do quá trình áp dụng PMIS phụ thuộc vào sự tham gia tích cực của toàn thể cán bộ công ty nên việc áp dụng PMIS theo từng giai đoạn có thể là phù hợp.

Giai đoạn một – Thiết lập PMIS và phổ biến tới toàn bộ các phòng ban của công ty. Trước tiên, cần thiết lập một chương trình đơn giản, dễ hiểu và đáp ứng được yêu cầu. Quá trình này sẽ được hỗ trợ bằng quy trình tác nghiệp chuẩn để hướng dẫn toàn bộ những người tham gia vào quá trình thiết lập PMIS.

Giai đoạn hai - Điều chỉnh, nâng cấp và mở rộng PMIS. Khi một phiên bản đơn giản của PMIS đã được chấp nhận và áp dụng như một phần trong quy trình tác nghiệp chuẩn của công ty, bước tiếp theo là cần đánh giá, điều chỉnh và nâng cấp PMIS để áp dụng các nhu cầu về phát triển và thay đổi đang diễn ra đối với công ty.

Đề xuất các bước tiến hành việc phát triển và đưa vào thực hiện PMIS

Bước 1: Giới thiệu hệ thống thí điểm cấp trung ương và xây dựng tại chỗ quy trình PMIS

Do hệ thống là một bộ phận trong giải pháp thực hiện có sự tham gia của các bên có liên quan, vấn đề quan trọng là nhân sự của cơ quan được chủ động tham gia vào quy trình này và một điểm rất quan trọng là việc tham gia này phải thực hiện ngay từ các bước lên kế hoạch và phát triển.

Cần lựa chọn một công ty quản lý nước thải làm nơi thí điểm thực hiện hệ thống PMIS. Trong giai đoạn này, quy trình hệ thống sẽ được phát triển và chất lọc để đáp ứng các nhu cầu của công ty.

Bước 2: Đánh giá kinh nghiệm đạt được khi áp dụng hệ thống PMIS thí điểm

Điều quan trọng là cần phải tiến hành đánh giá xem quy trình hệ thống có khả năng thích ứng và linh hoạt để theo dõi các tiến triển. Một khi hệ thống PMIS được thực hiện mẫu, sau đó quy trình này sẽ được áp dụng ở quy mô rộng lớn hơn, cùng với việc thống nhất áp dụng hệ thống PMIS vào trong Hệ thống Thông tin Quản lý Tổng thể của cơ quan cấp trung ương.

Bước 3: Phổ biến hệ thống xuống các cơ quan cấp tỉnh

Các cán bộ chủ chốt của dự án ở cấp trung ương, hiện đã có kinh nghiệm về quy trình hệ thống PMIS và được chủ động tham gia vào việc giám sát việc áp dụng hệ thống đang tiến hành ở địa điểm mẫu, sẽ được sử dụng để phổ biến quy trình hệ thống PMIS cho các tỉnh còn lại.

Các cán bộ dự án ở cấp trung ương sẽ đóng vai trò là người đào tạo / huấn luyện viên / người truyền kinh nghiệm cho các nhân viên có liên quan

Overall Methodology

The introduction of an effective PMIS requires careful planning and considerable tact. Because the process relies upon the active participation of all staff, it might be appropriate to consider the introduction of the PMIS as phased process.

Phase One – Development of the PMIS, and dissemination to all sections of the organisations. Initially a simple, easily understood and non threatening program is appropriate. The process will be supported by detailed Standard Operating procedures, (SOPs), which will guide all participants through the process.

Phase two - Revision, improvement and expansion of the PMIS process. Once the Simple version of the PMIS has been adopted and accepted as part of the standard operation procedures or the organisation, then the PMIS should be reviewed and revised and improved, to meet the developing and changing needs of the organisation.

Suggested Steps for the Development and Introduction of the PMIS

Step One: Central level pilot introduction and on site development of the PMIS process

As part of the participative approach it is important that the personnel of the organization be actively involved in the process and it is very important that this includes the planning and development Steps.

One WWM company should be selected to be the location for a pilot implementation of the PMIS. During this period the process will be developed and refined to meet the needs of the organization.

Step Two: Evaluation of the pilot PMIS experience

It is important that the PMIS process be seen as adaptive and flexible and that a process of evaluation is in place to monitor progress. Once the PMIS has been piloted, then the process moves to a wider level, with an agreement to adopt the PMIS as part of the overall Management Information System of the Central level organization.

Step Three: Dissemination to Provincial level organizations

The key central level project staff, that have now experienced the PMIS process and are actively involved in monitoring its ongoing use in the pilot location, will be utilized to disseminate the PMIS process to the remaining Provinces.

The Central level project staff will act as trainers / coaches / mentors to the relevant staff at the Provincial level.

tại cấp tỉnh.

Điều rất quan trọng là mọi nhân viên tham gia phải hiểu được tầm quan trọng của các thủ tục phải tuân thủ để đảm bảo cơ sở dữ liệu được cập nhật liên tục và ban lãnh đạo có thể sử dụng cơ sở dữ liệu một cách có hiệu quả, làm công cụ chính trong việc quản lý nhân viên của công ty.

Bước 4: Mở rộng áp dụng quy trình PMIS đến các cơ quan trung ương và tỉnh khác

Một khi quy trình hệ thống PMIS đã được phổ biến rộng rãi và được áp dụng bởi các nhân sự ở cả cấp trung ương và cấp tỉnh, vấn đề quan trọng là tính hiệu quả phải được đánh giá một lần nữa.

Việc đánh giá cần chứng minh một cách tích cực hệ thống PMIS là thích hợp để áp dụng cho các cơ quan có liên quan khác để họ cân nhắc và chấp thuận.

Một lần nữa các cán bộ dự án cấp trung ương sẽ chịu trách nhiệm thực hiện vai trò là người đào tạo / huấn luyện viên / người truyền kinh nghiệm cho các cơ quan khác này.

Bước 5: Đánh giá tính hiệu quả của hệ thống PMIS

Hiện nay, quy trình đang thực hiện để xem xét và đánh giá cần được sử dụng để quyết định xem mọi cải tiến, bổ sung hoặc thay đổi nào có thể hoặc cần được đưa vào quy trình hệ thống PMIS mà nó sẽ là tăng mức độ phức tạp của hệ thống.

Khi tính đến nhịp độ áp dụng mà các nhân viên có thể vận dụng đối với các thay đổi, hệ thống PMIS phải là một phần của một quá trình đưa vào sử dụng các nâng cấp và điều chỉnh một cách từ từ mà nó cho phép mở rộng tính hữu ích của hệ thống, cho cả các công ty quản lý nước thải và các cơ quan có liên quan khác.

It is very important that all staff involved understand the importance of following procedures so that the database can be up to date and used effectively by management as a major tool in the management of staff within the organization.

Step Four: Expansion of the PMIS process to other central and Provincial organizations

Once the PMIS process has been disseminated and adopted by the personnel at both central project level and at provincial levels it is important that the effectiveness be again evaluated.

Should this evaluation prove positive it might be appropriate to offer the PMIS process to other related organizations for their consideration and acceptance?

The staff of the central project level will again be responsible for acting as trainers / coaches / mentors to these other organizations.

Step Five: Evaluation of the effectiveness of the PMIS

The ongoing process of review and evaluation should now be used to decide whether any improvements, additions or changes can and should be made to the PMIS process that will increase its level of sophistication.

Taking into account the pace at which the personnel can adapt to the change the PMIS should be part of a process of the gradual introduction of improvements and adjustments that enhance the usefulness of the system, to both the Waste Water Management Companies and to other related organizations.

PHỤ LỤC 1: VÍ DỤ MẪU ĐƠN XIN VIỆC

Họ và tên		Ngày					
Ngày sinh		Giới tính					
Địa chỉ hiện tại		Số CMND					
Số ĐT		Số bằng lái xe					
Quá trình học tập							
Phổ thông cơ sở - Tên trường, địa điểm		Phổ thông trung học – Tên trường, địa điểm					
Từ	Đến	Từ	Đến				
Cao đẳng/đại học – Tên trường, địa điểm		Các khóa học khác (nghĩ vụ quân sự, v.v...):					
Từ	Đến	Từ	Đến				
Sở thích							
Quá trình công tác, liệt kê toàn bộ công việc hiện tại, trước đây, bắt đầu bằng công việc gần đây nhất, kể cả đi nghĩa vụ nếu có							
	Tên cơ quan	Từ Tháng/Năm	Đến Tháng/Năm	Họ tên cấp trên trực tiếp	Lý do thôi việc	Lương tháng	Mô tả công việc
1							
2							
3							
4							
Chúng tôi có thể liên hệ với cấp trên của anh (chị) theo các địa chỉ trên được không?							
Nếu không, xin cho biết địa chỉ của người mà chúng tôi có thể liên hệ:							
Ghi chú:							

ANNEX 1: EXAMPLE OF AN APPLICATION FOR EMPLOYMENT FORM

Name		Date					
Date of Birth		Sex					
Present Address		Identity number					
Tel. Number		Driver's License No					
Indicate Dates You Attended School							
Elementary – Name, Location		High School – Name, Location					
From	To	From	To				
College/University – Name, Location		Other (Military Service, etc.):					
From	To	From	To				
Hobbies							
List Below All Present and Past Employment, Beginning with Most Recent, include military service, if relevant							
	Company Name	From Mo/Yr	To Mo/Yr	Name of Supervisor	Reason for leaving	Monthly Salary	Job Description
1							
2							
3							
4							
May we contact the employers listed above?							
If not, indicate which ones you do not wish us to contact:							
Remarks:							

PHỤ LỤC 2: VÍ DỤ MẪU ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN THEO MỤC TIÊU

Mẫu Đánh giá Nhân viên	
Họ tên nhân viên:	
Vị trí công tác:	
Tên của Người Giám sát:	
Vị trí của Người Giám sát:	
Địa điểm: Ngày:	
Bạn có những điểm mạnh chính nào để phục vụ công việc của bạn?	
1	
2	
3	
Trong một năm qua, theo bạn thì phẩm chất nào của bạn là quan trọng nhất đối với các mục tiêu của đơn vị của bạn?	
1	
2	
3	
Các ưu tiên công việc hoặc các mục tiêu chính của bạn trong năm nay là gì? (hoặc bạn đã xác định được rồi hoặc mới chỉ là các dự định)?	
1	Bạn đã thực hiện công việc bằng cách nào tốt nhất để đáp ứng các ưu tiên hoặc các mong đợi này?
2	Cái gì bạn có thể làm tốt hơn để đáp ứng các ưu tiên này?
3	Những điều gì mà đơn vị của bạn có thể làm để hỗ trợ bạn tốt hơn trong việc đáp ứng các ưu tiên này?
Trong 1 năm qua, bạn đã đề xuất hoặc khởi xướng các ý tưởng hoặc dự án nào?	
1	
2	
3	
Điều gì làm bạn thất vọng nhất hoặc nguyên nhân sâu xa của sự thất vọng trong năm qua?	
1	
2	
3	
Bạn có những điểm yếu nào hoặc các mặt nào cần cải thiện mà bạn muốn thực hiện trong năm tới?	
1	
2	
3	
Nhu cầu hỗ trợ bạn từ phía cơ quan là gì? (thành viên trong phòng, trưởng phòng, nhân viên khác, hoặc các nguồn khác) để hỗ trợ bạn để cải thiện hiệu quả công việc của bạn trong các lĩnh vực này?	
1	
2	

3	
Bằng cách nào cơ quan có thể đề bạt bạn trong việc phát triển con người và nghề nghiệp trong năm tới?	
1	
2	
3	
Nếu muốn có các thay đổi, thì những thay đổi nào bạn muốn thảo luận về công việc của mình hoặc vai trò của mình trong cơ quan?	
1	
2	
3	
Các mục tiêu hiệu quả công việc hoặc các ưu tiên công việc nào bạn muốn xây dựng cho năm tới?	
1	
2	
3	
Các ý kiến đóng góp chung	
Người phỏng vấn ký: Nhân viên ký:	

ANNEX 2: EXAMPLE OF GOAL ORIENTED STAFF EVALUATION FORM

Staff Evaluation Form	
Name of Staff member:	
Staff Position:	
Name of Supervisor:	
Supervisors Position:	
Location:	Date:
What are the key strengths you bring to your job?	
1	
2	
3	
Over the past year, what do you see as your most significant accomplishments to the goals of the office?	
1	
2	
3	
What were your major work priorities or goals for this year (either established by Member or expectations that you set for yourself)?	
1	How well did you do in meeting these priorities or expectations?
2	What could you have done to better meet these priorities?
3	What could the office have done to better support your efforts to meet these priorities?
What ideas or projects did you propose and/or initiate over the past year?	
1	
2	
3	
What were your greatest disappointments or sources of dissatisfaction over the past year?	
1	
2	
3	
What are your weaknesses or areas for improvement that you would like to work on next year?	
1	
2	
3	
What support do you need from the office (Member, Chief of Staff, other staff, or other resources) to assist you in improving your performance in these areas?	
1	
2	
3	
How can the office promote your overall professional and personal development in the coming year?	

1	
2	
3	
What changes, if any, would you like to discuss in your job or your overall role in the office	
1	
2	
3	
What performance goals or work priorities would you like to establish for next year?	
1	
2	
3	
General Comments	
Signature Interviewer:	
Signature Staff member:	