



**CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO NÂNG CAO NĂNG LỰC
ĐỂ HỆ THỐNG Y TẾ HOẠT ĐỘNG HIỆU QUẢ**



**NHÓM TRE XANH
VIỆT NAM**

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**TỔ CHỨC HỢP TÁC
PHÁT TRIỂN ĐỨC GIZ**

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN
XÂY DỰNG VÀ SỬ DỤNG BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC
CHO NHÂN VIÊN Y TẾ TẠI VIỆT NAM

NHÀ XUẤT BẢN Y HỌC
HÀ NỘI - 2014

BIÊN SOẠN

TS. Nguyễn Văn Huy

Bộ môn Tổ chức và Quản lý Y tế, Trường Đại học Y Hà Nội

ThS. Cao Thị Huệ Chi

Phòng Đào tạo, Nghiên cứu Khoa học và Hợp tác Quốc tế, Cục Phòng, chống HIV/AIDS

ThS. Nguyễn Thị Hoài Thu

Bộ môn Quản lý Dược, Trường Đại học Y tế Công cộng Hà Nội

Nhóm tre xanh

TS. Nguyễn Đức Chính

Khoa Phẫu thuật Nhiễm Khuẩn, Bệnh viện Hữu nghị Việt – Đức

TS. Nguyễn Văn Huy

Bộ môn Tổ chức và Quản lý Y tế, Trường Đại học Y Hà Nội

ThS. Cao Thị Huệ Chi

Phòng Đào tạo, Nghiên cứu Khoa học và Hợp tác Quốc tế, Cục Phòng, chống HIV/AIDS

TS. Doãn Ngọc Hải

Viện Y học Lao động & Vệ sinh Môi trường, Bộ Y tế

ThS. Nguyễn Thị Hoài Thu

Bộ môn Quản lý Dược, Trường Đại học Y tế Công cộng Hà Nội

Tài liệu này được xuất bản với sự hỗ trợ của Tổ chức Hợp tác Phát triển Đức GIZ, dưới sự ủy quyền của Bộ Hợp tác Kinh tế và Phát triển Cộng hòa Liên Bang Đức

LỜI GIỚI THIỆU

Giới thiệu Dự án

Trong những năm gần đây, Bộ phận Bồi dưỡng và Nâng cao năng lực (HCD) của Tổ chức Hợp tác Phát triển Đức GIZ đã phát triển một hình thức đào tạo nâng cao năng lực mới, theo định hướng nhu cầu, nhằm củng cố và phát triển năng lực quản lý và xây dựng chính sách cho các cán bộ lãnh đạo và quản lý hiện đang công tác tại các Vụ, Cục trực thuộc Bộ Y tế cũng như các cơ sở y tế, để cùng chung tay giải quyết các thách thức của hệ thống y tế quốc gia. Với tên gọi **CBEH - Nâng cao năng lực để một hệ thống y tế hoạt động hiệu quả**, chương trình đào tạo được thiết kế cho nhóm đối tượng học viên là các cán bộ lãnh đạo chịu trách nhiệm trong việc hoạch định chính sách và chiến lược về hệ thống y tế cũng như hành chính y tế, tới từ bốn nước ở hai châu lục là Campuchia và Việt Nam từ châu Á và Kenia và Tanzania từ châu Phi.

Khóa học về “*Nguồn Nhân lực Y tế*” tổ chức trong thời gian từ 2012 - 2013 là khóa thứ ba, sau khóa học về “*Tài chính Y tế*” 2009/2010 và “*Quản lý Chất lượng Dịch vụ Khám, Chữa bệnh*” 2010/2011 trong khuôn khổ chương trình đào tạo trên. Trong khuôn khổ chủ đề chung của từng khóa học, sau nhiều hội thảo lấy ý kiến của đại diện các cơ quan hữu quan và của các chuyên gia y tế trong nước và ngoài nước, nhóm học viên của mỗi nước đã thảo luận và lựa chọn ra chủ đề dự án của nhóm mình, phù hợp và đặc thù với điều kiện và bối cảnh của từng nước.

Ở khóa học thứ ba, trong khuôn khổ chủ đề chung là Nguồn Nhân lực Y tế, với trọng tâm là tăng cường hiệu quả công việc của nhân viên y tế, nhóm CBEH Việt Nam với tên gọi là Nhóm Tre Xanh đã lựa chọn chủ đề dự án “*Tăng cường việc áp dụng Bản mô tả công việc (BMTCV) như một công cụ quản lý nhằm nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên y tế tại Việt Nam*” để tiến hành trong suốt thời gian 6 tháng thực hiện dự án từ 01/01/2013 – 30/06/2013. Nhóm Tre Xanh với 4 thành viên và một điều phối viên đã thực hiện thí điểm dự án tại hai cơ sở y tế là Trung tâm Phòng, chống HIV/AIDS thành phố Đà Nẵng và Bệnh viện Hữu nghị Việt Đức.

Sau khi kết thúc giai đoạn triển khai thí điểm, dự án đã đạt được các kết quả như sau:

1. Biểu mẫu Bản mô tả công việc
2. Tài liệu hướng dẫn để xây dựng và sử dụng BMTCV

3. 5 – 7 ví dụ cụ thể về một số vị trí việc làm đã được xây dựng BMTCV tại 2 cơ sở y tế nêu trên
4. Các cán bộ y tế được lựa chọn ở hai cơ sở y tế trên được đào tạo, hướng dẫn về cách thức xây dựng BMTCV để có thể tự áp dụng kết quả dự án trên diện rộng hơn

Trong khuôn khổ tài liệu này, chúng tôi chỉ xin đề cập tới các kết quả dự án từ (1) – (3). Các sản phẩm này đã được chuyên gia trong lĩnh vực nhân lực y tế và lãnh đạo các đơn vị đánh giá cao về khả năng áp dụng. Đặc biệt, các sản phẩm này có thể được sử dụng để hỗ trợ các đơn vị y tế trong quá trình triển khai và thực hiện Nghị định 41 về đề án vị trí việc làm, mà trong đó việc xây dựng BMTCV cho các vị trí việc làm là một cấu phần chính.

Được sự hỗ trợ của Tổ chức GIZ và sự quan tâm, ủng hộ từ các chuyên gia của Bộ Y tế, chúng tôi mạnh dạn phát triển ba sản phẩm này thành một Tài liệu hướng dẫn “Xây dựng và sử dụng Bản mô tả công việc cho nhân viên y tế tại Việt Nam”. Chúng tôi hy vọng rằng tài liệu hướng dẫn này sẽ cung cấp cho các nhà lãnh đạo và quản lý của các cơ sở y tế tại Việt Nam một công cụ hữu ích phục vụ cho công tác quản lý nguồn nhân lực nhằm góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ y tế.

Trong quá trình xây dựng tài liệu, chúng tôi đã nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình của bộ phận Bồi dưỡng và Nâng cao năng lực HCD của văn phòng GIZ Hà Nội và nhiều ý kiến đóng góp giá trị của các chuyên gia và đồng nghiệp. Tuy vậy, đây là cuốn sách được viết và xuất bản lần đầu, nên không tránh khỏi sai sót, do vậy chúng tôi rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để lần tái bản sau được tốt hơn.

Giới thiệu cuốn sách

Quản lý con người là một chức năng quan trọng của nhà quản lý. Khoa học quản trị nguồn nhân lực ngày càng phát triển góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các tổ chức. Với mục tiêu nâng cao năng lực và hiệu quả hoạt động các cơ sở y tế thông qua việc áp dụng các phương pháp quản lý nhân sự chuyên nghiệp hơn và bài bản hơn, được sự giúp đỡ của Tổ chức GIZ, Nhóm Tre Xanh Việt Nam sau quá trình nỗ lực nghiên cứu và áp dụng thử nghiệm tại Bệnh viện Hữu nghị Việt Đức và Trung tâm Phòng, chống HIV/AIDS Thành phố Đà Nẵng trân trọng giới thiệu cuốn Tài liệu hướng dẫn “Xây dựng và sử dụng Bản mô tả công việc cho nhân viên y tế tại Việt Nam”.

Tài liệu gồm 4 phần chính và phần phụ lục:

- Phần I: Nêu các cơ sở pháp lý để xây dựng BMTCV và lợi ích của việc sử dụng BMTCV
- Phần II: Hướng dẫn cách thức xây dựng một BMTCV bao gồm các nguyên tắc xây dựng, các bước tiến hành và cách viết một BMTCV
- Phần III: Hướng dẫn cách thức sử dụng BMTCV tại các cơ sở y tế ở Việt Nam
- Phần IV: Hướng dẫn phương pháp đánh giá thực hiện công việc của cán bộ và nhân viên
- Phần Phụ lục: Cung cấp các biểu mẫu để xây dựng BMTCV và đánh giá thực hiện công việc cũng như một số ví dụ cụ thể về BMTCV dựa trên việc áp dụng biểu mẫu trên tại hai cơ sở y tế

Để việc áp dụng tài liệu hướng dẫn này được hiệu quả, người trực tiếp sử dụng tài liệu và biểu mẫu rất cần tập huấn cho, cụ thể là các cán bộ quản lý và các cán bộ phụ trách nhân sự ở các phòng Tổ chức cán bộ ở các cơ sở y tế.

Trong quá trình biên soạn tài liệu hướng dẫn này, các thành viên của Nhóm Tre Xanh đã rất cố gắng lựa chọn cách diễn đạt dễ hiểu và ngắn gọn, tuy nhiên tài liệu sẽ không tránh khỏi còn đôi chỗ cần được cải tiến. Chúng tôi rất mong nhận được góp ý của quý độc giả và người sử dụng.

Hà Nội, tháng 7/2014

Nhóm Tre Xanh

DANH MỤC VIẾT TẮT

BGD	Ban Giám đốc
BMTCV	Bản mô tả công việc
BTVH	Bổ túc văn hóa
BYT	Bộ Y tế
CBEH	<u>C</u> apacity <u>B</u> uilding for <u>E</u> ffective <u>H</u> ealth (Đào tạo nâng cao năng lực để hệ thống y tế hoạt động hiệu quả)
CV	Công việc
ĐH	Đại học
MTCV	Mô tả công việc
NĐ – CP	Nghị định của chính phủ
PTCV	Phân tích công việc
PTTH	Phổ thông trung học
QĐ – BNV	Quyết định của Bộ Nội vụ
QĐ – UBND	Quyết định của Ủy ban nhân dân
SMART	Smart – Measurable – Achievable – Realistic – Time bound
TT – BYT	Thông tư của Bộ Y tế

MỤC LỤC

Lời giới thiệu	3
Danh mục viết tắt	6
Phần I: Cơ sở pháp lý và lợi ích của Bản mô tả công việc	8
1.1. Cơ sở pháp lý	8
1.2. Lợi ích của Bản mô tả công việc.....	8
Phần II: Xây dựng Bản mô tả công việc	11
2.1. Khái niệm Bản mô tả công việc.....	11
2.2. Ý nghĩa của Bản mô tả công việc trong công tác quản lý nhân sự. 11	
2.3. Nội dung Bản mô tả công việc	12
2.4. Nguyên tắc xây dựng Bản mô tả công việc.....	13
2.5. Quy trình xây dựng Bản mô tả công việc	13
2.6. Tiêu chuẩn đánh giá một Bản mô tả công việc tốt.....	21
Phần III: Sử dụng Bản mô tả công việc	22
3.1. Sử dụng Bản mô tả công việc tại bộ phận, đơn vị của cơ sở y tế .. 22	
3.2. Sử dụng Bản mô tả công việc cho công tác quản lý	22
Phần IV: Đánh giá thực hiện công việc của cán bộ và quản lý theo mục tiêu	24
4.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc	24
4.2. Mục đích của việc đánh giá thực hiện công việc.....	24
4.3. Quản lý theo mục tiêu	24
4.4. Thực hiện quản lý hiệu quả công việc và đánh giá nhân viên	25
4.5. Cách thức thực hiện đánh giá cuối năm	26
Phụ lục 1: Mẫu Bản mô tả công việc	29
Phụ lục 2: Danh mục động từ dùng viết Bản mô tả công việc	32
Phụ lục 3: Phiếu thu thập thông tin về công việc	34
Phụ lục 4: Phiếu đánh giá thực hiện công việc của nhân viên	39
Phụ lục 5: Phiếu đánh giá thực hiện công việc của cán bộ quản lý ...	42
Phụ lục 6: Ví dụ Bản mô tả công việc cho một vị trí trong lĩnh vực lâm sàng	45
Phụ lục 7: Ví dụ về Bản mô tả công việc cho một vị trí công việc trong lĩnh vực y tế dự phòng	50
Tài liệu tham khảo	56

PHẦN I: CƠ SỞ PHÁP LÝ VÀ LỢI ÍCH CỦA BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

1.1. Cơ sở pháp lý

Việc xây dựng Bản mô tả công việc (BMTCV) là một quy định của pháp luật đối với người sử dụng lao động. Có thể tìm thấy các quy định liên quan đến việc xây dựng BMTCV cho cán bộ, công chức ngành Y tế trong các văn bản pháp luật sau:

- Luật Viên chức số 58/2010/QH12 quy định về viên chức; quyền nghĩa vụ của viên chức; tuyển dụng, sử dụng và quản lý viên chức trong đơn vị sự nghiệp công lập.
- Nghị định số 21/2010/NĐ-CP ngày 8 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ về quản lý biên chế công chức.
- Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức.
- Thông tư 13/2010/TT-BNV ngày 30 tháng 12 năm 2010 quy định chi tiết một số điều về tuyển dụng và nâng ngạch công chức của Nghị định số 24/2010/NĐ-CP ngày 15 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ quy định về tuyển dụng, sử dụng và quản lý công chức.
- Nghị định 41/2012/NĐ-CP ngày 08 tháng 5 năm 2012 của Chính phủ quy định vị trí việc làm trong đơn vị sự nghiệp công lập.
- Thông tư 14/2012/TT-BNV ngày 18 tháng 12 năm 2012 của Bộ Nội vụ về việc hướng dẫn thực hiện Nghị định số 41/2012/NĐ-CP của Chính phủ quy định vị trí việc làm trong các đơn vị sự nghiệp công lập.

1.2. Lợi ích của Bản mô tả công việc

1.2.1. Đối với nhà quản lý

Bản mô tả công việc giúp cho người quản lý trong việc tổ chức thực hiện công việc, giao nhiệm vụ cho từng nhân viên, tránh chồng chéo hay bỏ sót công việc, là cơ sở để kiểm tra đánh giá thực hiện công việc và mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Người quản lý còn dựa vào Bản mô tả công việc để tuyển dụng đúng người đúng việc và xác định những năng lực và kỹ năng mà người nhân viên cần được phát triển và bồi dưỡng thêm.

1.2.2. Đối với nhân viên

Bản mô tả công việc chỉ cho nhân viên biết rõ nhiệm vụ của mình, biết được yêu cầu kết quả công việc của mình là gì; biết được họ cần có những năng lực nào và cần phải tham gia vào những chương trình đào tạo nào để thực hiện được công việc của mình; và họ cần những thông tin khác liên quan đến vị trí công việc hiện đang đảm nhận.

1.2.3. Bản mô tả công việc được sử dụng làm cơ sở để

- **Tuyển dụng và giao việc:** Bản mô tả công việc là tài liệu quan trọng đính kèm với hợp đồng lao động, thể hiện sự cam kết của hai bên về trách nhiệm và mục tiêu công việc. Bản mô tả công việc cũng chính là điều kiện cần trong tuyển dụng công chức.

Một mặt, BMTCV giúp cho người tuyển dụng, thủ trưởng cơ quan, đơn vị hiểu rõ mình cần cán bộ/nhân viên như thế nào. Mặt khác, BMTCV giúp cho người nhận việc biết chính xác mình cần phải làm gì và thủ trưởng mong đợi những gì từ họ.

- **Đánh giá giá trị công việc và xếp ngạch lương:** Căn cứ vào trách nhiệm, khối lượng công việc, mức độ phức tạp trong công việc, cường độ, điều kiện và môi trường làm việc v.v., BMTCV được dùng để đánh giá, so sánh và phân tích các nhóm người lao động. Những chức danh có cùng giá trị công việc được xếp vào cùng một nhóm lương. Mọi thay đổi về trách nhiệm, khối lượng công việc đều được cập nhật và đánh giá lại theo đúng thực tế, nhằm bảo đảm sự công bằng và khách quan trong việc trả lương.
- **Đánh giá thực hiện và hoàn thành công việc:** Trên cơ sở các nhiệm vụ và mục tiêu công việc, theo định kỳ người quản lý và nhân viên sẽ tiến hành thảo luận, đánh giá kết quả thực hiện công việc. Thành tích, khuyết điểm cũng như nguyên nhân chưa hoàn thành đều được hai bên làm rõ. Từ đó, hai bên sẽ xác định ra những yếu điểm mà người nhân viên cần khắc phục; những kiến thức và kỹ năng chuyên môn mà người nhân viên cần được đào tạo phát triển thêm. Hai bên cũng sẽ thỏa thuận các mục tiêu công việc trong kỳ đánh giá kế tiếp. Các thỏa thuận và cam kết thực hiện (đối với nhân viên) và cam kết hỗ trợ (đối với người quản lý) sẽ được thể hiện cụ thể bằng văn bản. Kết quả đánh giá sẽ là cơ sở để xem xét mức lương và đề bạt cán bộ.
- **Phân tích sự hợp lý của cơ cấu tổ chức, phân công lao động và định biên nhân sự:** Thông qua hệ thống các BMTCV, người quản lý có thể nhận biết về sự chồng chéo, trùng lặp trong việc phân công

công việc, khoảng cách giữa năng lực thực tế của người lao động so với yêu cầu của công việc cũng như về sự dư thừa hoặc thiếu hụt nhân sự đối với từng vị trí việc làm. Từ đó, kết hợp với các phương pháp phân tích khác, người quản lý có thể điều chỉnh lại cơ cấu tổ chức, định biên nhân sự, lập kế hoạch đào tạo cho nhân viên trong giai đoạn kế tiếp, nhằm đáp ứng yêu cầu kinh doanh và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

- **Đào tạo và phát triển:** Thông tin chi tiết về các yêu cầu năng lực (kiến thức, kỹ năng, thái độ) trên BMTCV chính là cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển cho nhân viên.

PHẦN II: XÂY DỰNG BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

2.1. Khái niệm Bản mô tả công việc

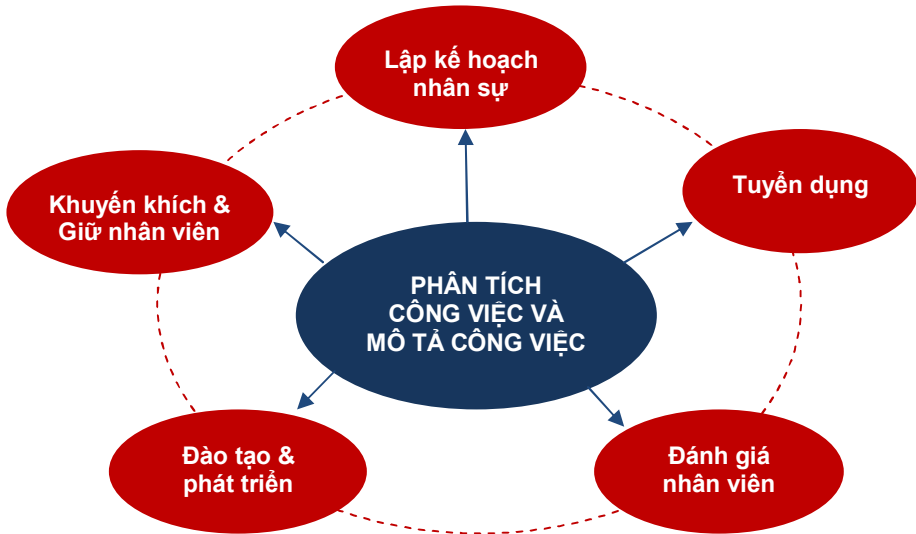
BMTCV là một văn bản mô tả những công việc mà người được tuyển dụng cần phải thực hiện trong một thời gian nhất định. Ngoài ra, BMTCV còn cung cấp thông tin về những yêu cầu năng lực và điều kiện làm việc liên quan đến vị trí công việc ấy.

Bản MTCV được xây dựng cho một vị trí công việc cụ thể trong bộ máy nhân sự của một tổ chức. Vị trí công việc đó có thể do một hoặc một số cá nhân nắm giữ. Ngoài ra, một cá nhân cũng có thể nắm giữ một vài vị trí công việc cùng một lúc. Việc thay đổi người thực hiện công việc thường không làm thay đổi BMTCV. Người nhân viên đảm nhiệm công việc cần có đủ năng lực thực hiện công việc. Điều này có nghĩa là người này phải có đủ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho vị trí công việc đó.

2.2. Ý nghĩa của Bản mô tả công việc trong công tác quản lý nhân sự

Như đã được mô tả cụ thể trong phần 1.2., BMTCV được sử dụng làm cơ sở cho các công tác chính trong quản lý nhân sự như sau:

- Ra quyết định lựa chọn và tuyển dụng nhân sự.
- Bố trí nhân sự, sắp xếp phân công công việc và theo dõi thực hiện.
- Đánh giá hiệu quả công việc.
- Lập kế hoạch phát triển nhân lực, đào tạo và phát triển nghề nghiệp.
- Đánh giá giá trị công việc để xây dựng thang, bảng lương.



Hình 1: Ích lợi của việc phân tích công việc và sử dụng Bản mô tả công việc

Nếu được thực hiện tốt, việc xây dựng và sử dụng BMTCV tại một cơ quan, tổ chức sẽ góp phần cải thiện đáng kể công tác quản lý nhân sự và tăng cường hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại cơ quan/tổ chức này.

2.3. Nội dung Bản mô tả công việc

Do đặc thù về quy mô và cách thức tổ chức của mỗi cơ sở hoặc đơn vị nên BMTCV ở các đơn vị khác nhau có thể sẽ khác nhau về hình thức văn bản. Tuy nhiên, một BMTCV cần có các nội dung chủ yếu sau:

- Nhận diện công việc: gồm có các thông tin về chức danh, ngạch bậc, bộ phận và mã số công việc;
- Các mối quan hệ trong thực hiện công việc: quan hệ báo cáo, quan hệ bên trong và bên ngoài;
- Mục tiêu công việc hay tóm tắt công việc: nêu lý do cần có vị trí này trong tổ chức, giải đáp câu hỏi về thực chất của công việc gì;
- Các chức năng và nhiệm vụ chính trong công việc; yêu cầu kết quả cần đạt được;
- Các quyền hành và trách nhiệm của người thực hiện công việc;
- Các yêu cầu về năng lực đối với người thực hiện công việc.

2.4. Nguyên tắc xây dựng Bản mô tả công việc

Khi xây dựng BMTCV, cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

- BMTCV nên được viết với ngôn ngữ mô tả đơn giản. Các công việc, trách nhiệm cần được mô tả dễ hiểu, rõ ràng, ngắn gọn, chính xác, súc tích nhưng cụ thể và phải đầy đủ những chi tiết chính nhằm đảm bảo rằng mọi người đều có thể hiểu được đầy đủ nội dung công việc được mô tả.
- Các nhiệm vụ chính được mô tả theo một trình tự logic, phù hợp với quy trình thực hiện công việc trong thực tế và theo thứ tự bắt đầu từ những nhiệm vụ đòi hỏi nhiều thời gian nhất và/hoặc quan trọng nhất.
- Văn phong sử dụng khi mô tả: Mở đầu mỗi câu bằng các động từ chỉ hành động (xem Phụ lục 2), không có chủ ngữ. Mỗi nhiệm vụ phải đảm bảo có 3 thành tố:
 - (i) Từ chỉ hoạt động, thường là một động từ hành động, ví dụ: tiến hành, làm sạch, vệ sinh v.v.
 - (ii) Cái gì, ví dụ: nhà cửa, thiết bị, dụng cụ, v.v. và
 - (iii) Mục đích của hoạt động đó để làm gì, ví dụ: để chuẩn bị mổ, để tránh nhiễm khuẩn v.v.

Ví dụ minh họa cho một nhiệm vụ hoàn chỉnh: Sát trùng dụng cụ để chuẩn bị trước khi mổ cho một bệnh nhân viêm ruột thừa.

- BMTCV có thể do nhân viên phòng nhân sự, người phân tích công việc hoặc chuyên gia tư vấn viết. Người quản lý trực tiếp cũng có thể là người viết BMTCV. Trên thực tế người quản lý sẽ làm công việc này tốt hơn với sự hướng dẫn, tư vấn về kỹ thuật của cán bộ nhân sự. Cán bộ nhân sự có thể là người xem xét lại BMTCV để đảm bảo rằng trong BMTCV đã có đầy đủ những thông tin cần thiết, phù hợp với thực tế công việc.
- BMTCV cần có đủ các mục và nội dung (có thể tham khảo mẫu ở Phụ lục 1) và được các bộ phận có thẩm quyền phê duyệt và thông qua trước khi được áp dụng chính thức để làm cơ sở pháp lý cũng như phục vụ trong công tác quản lý nhân sự tại cơ sở.

2.5. Quy trình xây dựng Bản mô tả công việc

2.5.1. Quy trình phân tích công việc

Để xây dựng BMTCV, trước hết cần tiến hành phân tích công việc (PTCV) với các bước sau đây:



Hình 2: Quy trình phân tích công việc

- Bước 1:** Xác định mục đích của việc PTCV, từ đó xác định hình thức thu thập thông tin PTCV hợp lý nhất.
- Bước 2:** Thu thập/xem xét các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng, quyền hạn của tổ chức và các bộ phận/đơn vị trong tổ chức, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và BMTCV cũ (nếu có).
- Bước 3:** Chọn lựa các phần việc đặc trưng, vị trí then chốt làm đại diện để thực hiện PTCV nhằm làm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện PTCV tương tự như nhau.

- Bước 4:** Tiến hành phân tích công việc: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin cho việc PTCV. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng tài chính của tổ chức mà có thể sử dụng một hoặc kết hợp một số phương pháp thu thập thông tin dùng cho việc PTCV như phỏng vấn, bản câu hỏi và quan sát. Các thông tin cần thu thập có thể là về các hoạt động nghề nghiệp, những hành vi cần có của người lao động, điều kiện làm việc, những đặc điểm tính cách và khả năng cần có để thực hiện công việc. Thông thường chúng ta áp dụng phiếu thu thập thông tin (xem Phụ lục 3 về mẫu phiếu thu thập thông tin).
- Bước 5:** Thẩm tra lại thông tin PTCV: Những thông tin thu thập để PTCV cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên cần xây dựng BMTCV.
- Bước 6:** Xây dựng BMTCV. Trong phần 2.5.5 sẽ có hướng dẫn cụ thể cách viết BMTCV.

2.5.2. Cách viết Bản mô tả công việc

Bản MTCV được viết theo trình tự từng mục với hướng dẫn cụ thể như sau:

[Tên & Logo của Tổ chức]

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Ngày hiệu lực:/...../.....

Chức danh: <i>(Nêu chức danh của vị trí trong tổ chức)</i>	Cấp trên trực tiếp: <i>(Nêu chức danh cấp quản lý/giám sát mà vị trí này phải báo cáo cho)</i>	
Đơn vị: <i>(Có thể là khoa/phòng, cơ sở y tế, cơ sở đào tạo v.v.)</i>	Nơi làm việc: <i>(Ghi địa phương, không ghi địa chỉ)</i>	
Loại hợp đồng: Dài hạn <input type="checkbox"/> Ngắn hạn <input type="checkbox"/>	Ngạch/Bậc:	Mã hiệu CV:

Quy trình làm việc chuẩn, văn bản liên quan:	<i>(Nêu các chuẩn chuyên môn do BHYT ban hành, quy định về chức năng, nhiệm vụ của cơ quan)</i>	
Cấp dưới trực tiếp:	<i>(Nêu chức danh những người mà vị trí chịu trách nhiệm quản lý, giám sát, ghi rõ số lượng nếu có hơn một người có cùng chức danh. Có thể nhìn sơ đồ tổ chức để thấy những chức danh báo cáo trực tiếp cho vị trí này)</i>	
Quan hệ công việc: <i>Nêu tên các đơn vị, tổ chức mà vị trí này có quan hệ công việc tới</i>	Bên trong:	Bên ngoài:

TÓM TẮT CÔNG VIỆC

<i>Tóm tắt chức năng chính của vị trí, lý do vì sao tổ chức cần có vị trí này, để trả lời cho câu hỏi: Người thực hiện công việc này làm gì? Kết quả mong muốn là gì?</i>

Ví dụ: Tóm tắt công việc của vị trí Giám đốc Nhân sự: *Xây dựng và thực hiện các chính sách và quy trình nhân sự, hướng dẫn và góp ý cho BGĐ và các cấp quản lý để đảm bảo công tác lựa chọn, phát triển và duy trì nguồn nhân lực đạt hiệu quả.*

CHỨC NĂNG & NHIỆM VỤ

Các chức năng & nhiệm vụ chính của vị trí
[Chức năng 1] <ul style="list-style-type: none">Nhiệm vụ 1Nhiệm vụ 2
[Chức năng 2] <ul style="list-style-type: none">Nhiệm vụ 1Nhiệm vụ 2
[Chức năng 3] <ul style="list-style-type: none">
Và các nhiệm vụ liên quan khác theo sự phân công của cấp trên:

- **Chức năng** là tổng hợp của một nhóm các nhiệm vụ. Nhóm các nhiệm vụ lại dưới tiêu đề của chức năng nếu vị trí thực hiện các nhiệm vụ thuộc nhiều chức năng khác nhau. Ví dụ: chức năng quản lý, chức năng chuyên môn, chức năng dự án v.v. Cần bắt đầu liệt kê từ chức năng quan trọng nhất.

Nếu vị trí chỉ thực hiện một chức năng, nên liệt kê từ 6 - 8 nhiệm vụ cơ bản nhất, bắt đầu từ nhiệm vụ quan trọng, chiếm nhiều thời lượng nhất.

Nhiệm vụ nên được mô tả với các động từ hành động cụ thể nhưng không phải là dạng quy trình. Mô tả "làm cái gì" chứ không mô tả "làm như thế nào". Tránh dùng những động từ mô tả chung chung, dễ được hiểu theo các cách khác nhau như "giúp việc", "thu hút" v.v. Nên tham khảo thêm danh mục gợi ý các động từ để viết BMTCV trong Phụ lục 2.

- **Yêu cầu kết quả** mô tả kết quả mong đợi tổng thể của một nhiệm vụ hoặc một nhóm các nhiệm vụ mà người thực hiện công việc có trách nhiệm tạo ra/mang lại (không cần nêu các chỉ số, bởi các chỉ số đánh giá sẽ được xây dựng và thay đổi theo yêu cầu của từng thời kỳ).

QUYỀN HẠN

Nêu quyền hạn tương ứng với các chức năng và nhiệm vụ đã ghi ở mục trên, chủ yếu là:

- Quyền ra các quyết định liên quan tới công việc đang thực thi (về tài chính, nhân sự, chuyên môn)
- Quyền can thiệp vào công việc của cấp dưới hoặc đồng nghiệp
- Quyền ứng xử với các tình huống khác biệt với quy trình đã quy định
- Quyền đại diện khi làm việc với đối tác

NHỮNG HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO CẦN THAM GIA

Liệt kê những nội dung đào tạo bắt buộc cho vị trí này theo quy định của đơn vị (các nội dung chuyên ngành/quản lý/ngoại ngữ/ kỹ năng mềm/vi tính v.v.)

YÊU CẦU NĂNG LỰC

Phần này nêu các yêu cầu về năng lực cần có để thực hiện các nhiệm vụ nêu ở phần trên. Các yêu cầu năng lực của một cá nhân cần được nêu ở mức **tối thiểu** để có thể bắt đầu công việc này. Tuyệt đối không mô tả mức độ hiện có của một cá nhân đã nắm giữ chức vụ này khá lâu.

Trình độ học vấn:	Nêu bằng cấp tối thiểu và các chứng chỉ đào tạo chuyên môn
Kiến thức cần thiết:	Nêu các kiến thức chuyên ngành liên quan cần thiết, ví dụ như kiến thức về HIV/AIDS, các quy định pháp luật với người mắc bệnh AIDS v.v.
Kỹ năng cần thiết:	<p>a. Nêu các kỹ năng nghiệp vụ, ví dụ như kỹ năng tiêm truyền, chăm sóc bệnh nhân đặc biệt, kỹ năng thao tác máy chụp, chiếu X-quang, máy siêu âm, nội soi v.v.</p> <p>b. Nêu các kỹ năng làm việc chuyên nghiệp, ví dụ như kỹ năng lập kế hoạch, quản lý thời gian, phân tích và tổng hợp thông tin, đàm phán, giao tiếp, giải quyết vấn đề v.v. đặc trưng cho ngành nghề và vị trí này.</p>

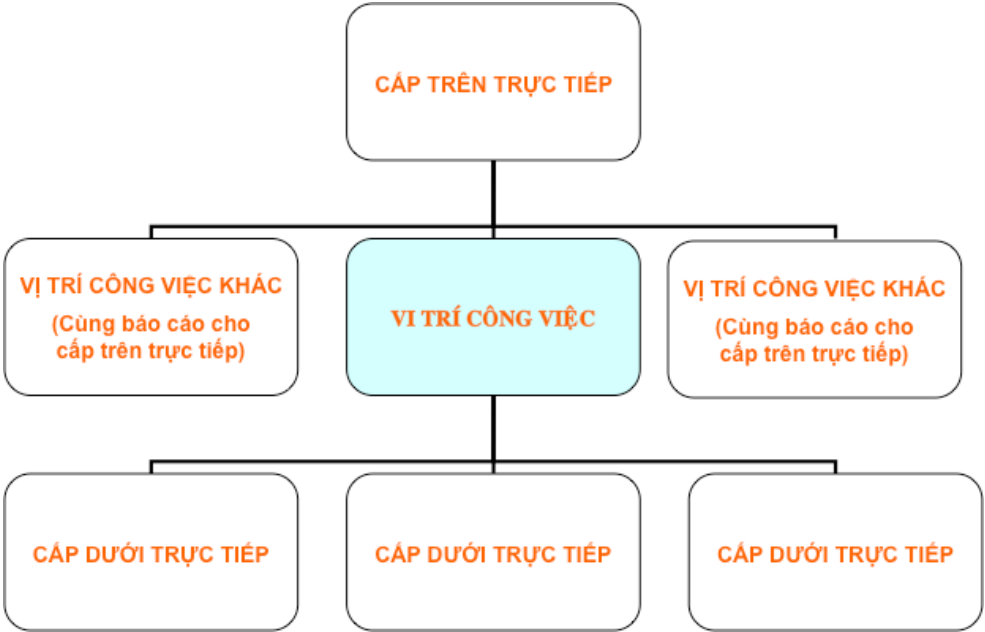
	c. <i>Nêu các kỹ năng bổ trợ khác như sử dụng các chương trình, phần mềm, máy tính, ngoại ngữ (chỉ nêu nếu thực sự cần thiết cho công việc).</i>
Tổ chất:	<i>Nêu những năng lực và phẩm chất đạo đức cần có ở người đảm trách vị trí này, ví dụ như về:</i> a. Thái độ: tích cực, chủ động, có trách nhiệm, lòng nhân ái, cảm thông v.v. b. Tính cách: trung thực, hòa nhã, vui vẻ, hòa đồng v.v. hay c. Năng lực đặc biệt: khả năng chịu áp lực cao, khả năng phán đoán, cân nhắc thấu đáo v.v.
Kinh nghiệm:	<i>Có thời gian công tác [ở vị trí tương đương] ít nhất . . . năm/tháng</i> <i>Chỉ nêu yêu cầu kinh nghiệm làm việc ở vị trí tương đương hoặc kinh nghiệm làm việc nói chung nếu thực sự cần thiết cho vị trí.</i>
Yêu cầu khác:	<i>Có thể nêu yêu cầu về sức khỏe nếu mang tính quyết định cho vị trí công việc và nêu các yêu cầu khác như độ tuổi, khả năng đi công tác xa thường xuyên, khả năng linh hoạt, thích ứng với môi trường v.v. nếu thật cần thiết và đặc thù cho ngành nghề.</i>

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Chỗ làm việc:	<i>Nêu những địa điểm làm việc cụ thể của vị trí như văn phòng, khoa buồng bệnh, địa bàn quản lý v.v.</i>
Trang thiết bị:	a. <i>Nêu những trang thiết bị cá nhân được cấp cho người thực hiện công việc (nếu có), như máy tính, laptop, điện thoại v.v.</i> b. <i>Nêu những máy móc, thiết bị dùng trong công việc như các máy chuyên dụng cụ thể, các trang thiết bị chung của văn phòng (nếu có).</i> c. <i>Nêu những trang bị bảo hộ (nếu có).</i>
Các điều kiện khác:	<i>Nêu những tiêu chuẩn riêng cho vị trí công việc (nếu có) như xe đưa đón, thẻ taxi v.v. hay những điều kiện đặc biệt như môi trường làm việc có hóa chất độc hại/chất phóng xạ v.v.</i>

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC LIÊN QUAN ĐẾN VỊ TRÍ

Chèn phần sơ đồ tổ chức có liên quan đến vị trí, thể hiện rõ mối quan hệ báo cáo với cấp trên và cấp dưới của vị trí.



THÔNG TIN BỔ SUNG VỀ VỊ TRÍ

- Những thách thức trong công việc:

- Cơ hội phát triển nghề nghiệp:

NGƯỜI SOẠN THẢO	CẤP TRÊN TRỰC TIẾP của vị trí	NGƯỜI PHÊ DUYỆT
Ngày: /...../.....	Ngày: /...../.....	Ngày: /...../.....

2.6. Tiêu chuẩn đánh giá một Bản mô tả công việc tốt

Một BMTCV tốt cần có những đặc điểm sau:

- Đơn giản và ngắn gọn.
- Khách quan và chính xác. Mô tả theo cách công việc phải được thực hiện trên thực tế.
- Đề cập đến các chức danh và vị trí hơn là những người cụ thể.
- Sắp xếp các nhiệm vụ và trách nhiệm theo đúng trình tự thực hiện. Hãy bắt đầu bằng nhiệm vụ đòi hỏi nhiều thời gian nhất hoặc mang tính trách nhiệm lớn nhất.
- Sử dụng cách diễn đạt “các nhiệm vụ cơ bản” ở đầu và kết thúc với câu “thực hiện các nhiệm vụ liên quan khác theo yêu cầu”. Đừng cố gắng liệt kê tất cả các nhiệm vụ.
- Thể hiện các nhiệm vụ riêng biệt một cách rõ ràng và ngắn gọn. Không sử dụng ngôn ngữ chuyên môn, và đưa vào các ví dụ cụ thể về nhiệm vụ bất cứ lúc nào có thể.
- Sử dụng các động từ hành động. Nhấn mạnh những gì mà người đảm nhận công việc cần phải làm mà không giải thích quy trình cần được áp dụng.

PHẦN III: SỬ DỤNG BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

3.1. Sử dụng Bản mô tả công việc tại bộ phận, đơn vị của cơ sở y tế

Khi BMTCV cho một vị trí công việc được phê duyệt xong, tài liệu này cần được lưu ở một số nơi để phục vụ cho công tác thực thi, quản lý, theo dõi, giám sát và đánh giá việc thực hiện công việc của cán bộ, nhân viên, ví dụ như lưu ở Phòng Quản lý nhân sự (Tổ chức cán bộ), Phòng Kế hoạch tổng hợp, trong hồ sơ lãnh đạo bộ phận và hoặc lưu trữ tại nơi làm việc của cán bộ.

Cán bộ, nhân viên có thể sử dụng bản mô tả công việc như là công cụ để tự theo dõi và đánh giá tiến trình và mức độ thực hiện công việc, nhiệm vụ đã nêu trong BMTCV. Trong quá trình thực hiện công việc, nếu có các nhiệm vụ phát sinh hoặc không phù hợp, nhân viên liên quan cần ghi chép lại để làm cơ sở cho việc điều chỉnh trong chu kỳ/thời gian tới.

Khi thực hiện/áp dụng BMTCV, cán bộ quản lý/lãnh đạo bộ phận cần chuẩn bị cho sự kè tục, thay thế mỗi khi nhân viên vắng mặt. Tuy nhiên cần lưu ý không được phân công công việc chồng chéo giữa các cá nhân.

3.2. Sử dụng Bản mô tả công việc cho công tác quản lý

Ngoài việc có thể sử dụng làm cơ sở cho việc đánh giá công việc, BMTCV có thể có nhiều ứng dụng khác trong công tác quản lý. Tuy vậy, BMTCV chưa phải là công cụ hoàn chỉnh cho việc đánh giá thực hiện công việc của cán bộ y tế, mà người quản lý còn có thể kết hợp sử dụng các công cụ khác nhau, tùy theo chức năng nhiệm vụ và mục tiêu thực hiện công việc của cán bộ. Các ứng dụng khác của bản mô tả công việc là:

- (i) *Trao đổi giữa người quản lý/giám sát và cán bộ nhân viên về chuyên môn nhiệm vụ:*

Thông tin có trong BMTCV cho biết những công việc mà người cán bộ nhân viên cần phải làm. Do vậy, đây là một tài liệu rất hữu ích cho cả người quản lý lãnh đạo và cán bộ nhân viên làm cơ sở để thông tin về nhiệm vụ của mỗi bên. Ngoài ra, BMTCV còn giúp cán bộ nhân viên hiểu được những việc gì mà đồng nghiệp khác (cán bộ khác) đang làm, để làm cơ sở cho việc hợp tác, lồng ghép các nhiệm vụ tại nơi làm việc.

(ii) *Tuyển dụng, bổ nhiệm và luân chuyển cán bộ:*

Thông tin về kiến thức, kỹ năng và khả năng cần có để thực hiện nhiệm vụ ở mức độ đạt chuẩn chấp nhận được là cơ sở để đưa ra các tiêu chí về quy trình tuyển dụng, bổ nhiệm và luân chuyển cán bộ.

(iii) *Đánh giá sự thực hiện công việc:*

Để đảm bảo tính khách quan và hợp lý, việc đánh giá sự thực hiện công việc cần phải dựa vào chính nhiệm vụ công việc mà cán bộ nhân viên thực hiện; thông tin về chức năng nhiệm vụ của cán bộ được thể hiện trong BMTCV, nên việc đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên là hoàn toàn có thể thực hiện được tốt. Theo phương pháp này, khi sử dụng nhiệm vụ trong BMTCV làm cơ sở cho việc đánh giá, cán bộ quản lý và nhân viên sẽ thảo luận thống nhất về mục tiêu công việc cần đạt được trong từng giai đoạn là gì. Họ cũng cần thống nhất về các tiêu chí đánh giá mức độ hoàn thành công việc. Cách làm này giúp làm giảm tính chủ quan của người đánh giá trong đánh giá thực hiện công việc của cán bộ, nhân viên cấp dưới.

(iv) *Lập kế hoạch phát triển nhân lực, đào tạo và phát triển nghề nghiệp:*

Ba quy trình này có liên quan mật thiết với nhau. BMTCV với các thông tin cụ thể về yêu cầu kiến thức, kỹ năng và khả năng của cán bộ để thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ được giao sẽ là cơ sở phù hợp cho thực hiện các quy trình này. Việc phân tích sâu các loại công việc một mặt sẽ giúp xác định các nguồn hỗ trợ cần thiết cho các cán bộ ở các trình độ khác nhau khi thực hiện các công việc được giao, mặt khác sẽ xác định được sự chênh lệch giữa yêu cầu về kiến thức, và kỹ năng cần thiết cho công việc và khả năng hiện tại của cán bộ nhân viên, trên cơ sở đó để thực hiện các biện pháp đào tạo bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp cần thiết cho cán bộ, nhân viên. Đó cũng là một phần nhiệm vụ trong quy hoạch phát triển cán bộ.

(v) *Quan hệ nơi làm việc:*

Tại nơi làm việc, các vấn đề liên quan đến nhân lực thường nảy sinh từ các mối quan hệ làm việc có liên quan đến nhiệm vụ công việc được giao và thực hiện. Do đó, BMTCV có thể được sử dụng làm cơ sở để thảo luận thống nhất và để cùng giải quyết các vấn đề.

(vi) *Phân tích tổ chức và quy trình tổ chức*

Chức năng và nhiệm vụ nêu trong BMTCV có thể được sử dụng để phân tích tổ chức và quy trình tổ chức bởi vì phần lớn các BMTCV thể hiện rõ cách thức tổ chức và thực hiện công việc.

PHẦN IV: ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA CÁN BỘ VÀ QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU

Bản MTCV sau khi được xây dựng xong sẽ là cơ sở hữu hiệu cho công tác quản lý, trong đó có phần đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên. Đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên là rất cần thiết để từ đó người quản lý có thể đưa ra các quyết định nhân sự, như đào tạo, bồi dưỡng, duy trì, động viên và khích lệ khen thưởng cán bộ v.v. Dưới đây là một số hướng dẫn cơ bản cho việc đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên.

4.1. Khái niệm đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là sự đánh giá có hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của người lao động trên thực tế so với các tiêu chí, kết quả mong đợi và chỉ số đo lường được xây dựng và thảo luận trước đó với người lao động. Việc đánh giá cần được thực hiện nghiêm túc và thường xuyên theo định kỳ.

4.2. Mục đích của việc đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là một khâu trong quá trình quản lý hiệu quả công việc của tổ chức nhằm khuyến khích nhân viên thực hiện tốt các mục tiêu, yêu cầu trong công việc, đảm bảo rằng kết quả công việc của các nhân viên đang hướng tới việc hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

Mục đích của công tác đánh giá là nâng cao hiệu quả thực hiện công việc. Trong quá trình đánh giá thực hiện công việc, người quản lý cần giúp nhân viên của mình biết rõ những gì họ đã làm tốt, những gì họ cần làm tốt hơn và chỉ ra những điểm yếu mà người nhân viên cần phải khắc phục, những kiến thức và kỹ năng mà người nhân viên cần bổ sung hoặc cải thiện thông qua một kế hoạch đào tạo phát triển năng lực cụ thể. Trong công tác đánh giá, người đánh giá cũng cần chỉ ra những hành vi nào là tiêu chuẩn và cần tiếp tục được khuyến khích trong công việc.

4.3. Quản lý theo mục tiêu

Quản lý theo mục tiêu là đánh giá mức độ hoàn thành công việc dựa theo mức độ đạt được các mục tiêu đề ra. Các mục tiêu cụ thể của mỗi nhân viên thành viên được thiết lập trên cơ sở mục tiêu chung của tổ chức và nhóm/bộ phận (ví dụ: khoa/phòng) của nhân viên đó.

Phương pháp này chú trọng vào việc đặt ra các **mục tiêu có thể đo lường được** dùng để đánh giá kết quả hoạt động, ví dụ như “số đề tài khoa học được thực hiện trong năm”, “số buổi tuyên truyền được thực hiện trong quý” v.v.

Bên cạnh đó cần có cả những **mục tiêu về chất lượng** như “mức độ hài lòng của bệnh nhân” hay “chất lượng báo cáo dự án” v.v. Những mục tiêu này có thể được lượng hóa thành những mục tiêu đo lường được như “100% bệnh nhân (khách hàng) hài lòng về thái độ phục vụ của nhân viên” hay “100% báo cáo nộp đúng hạn cho chủ dự án” hoặc “70% báo cáo dự án không phải làm lại đến lần thứ 2”.

Khi xây dựng mục tiêu để đánh giá kết quả thực hiện công việc, tiêu chí SMART (hay 5T) thường được áp dụng. SMART trong tiếng Anh có nghĩa là “thông minh”. Để kiểm tra xem một mục tiêu được đặt ra đã đáp ứng các tiêu chí SMART chưa, cần dùng các câu hỏi sau:

SMART	5T	Câu hỏi
S (<u>S</u> pecific): cụ thể, đặc trưng	Thật cụ thể	<i>Kết quả cụ thể là gì?</i>
M (<u>M</u> asurable): đo lường được	Thước đo	<i>Kết quả được đo lường bằng cách nào?</i>
A (<u>A</u> chievable): có thể đạt được	Thực hiện được	<i>Có thể đạt được không?</i>
R (<u>R</u> ealistic): có tính thực tế	Thực tế	<i>Có liên quan và thực tiễn cho tổ chức không?</i>
T (<u>T</u> ime bound): có thời hạn rõ ràng	Thời gian	<i>Khi nào phải hoàn thành?</i>

4.4. Thực hiện quản lý hiệu quả công việc và đánh giá nhân viên

Quản lý hiệu quả công việc của nhân viên bao gồm quá trình trao đổi, hỗ trợ, giám sát giữa người quản lý và nhân viên với những bước cơ bản sau:

- (i) **Trao đổi về mong muốn** của người quản lý về vai trò của người nhân viên với tổ chức khi nhân viên này được tuyển chọn – Bắt đầu với BMTCV và mục tiêu trong thực hiện công việc.

- (ii) **Thiết lập mục tiêu cá nhân** cho nhân viên phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức.

Lưu ý:

- Để nhân viên tham gia vào việc xác lập mục tiêu.
 - Mục tiêu cần có tính thách thức nhưng hiện thực, khó nhưng có thể đạt được và có thời hạn cụ thể.
 - Mục tiêu có thể được xem xét và điều chỉnh trong quá trình thực hiện.
- (iii) **Xây dựng kế hoạch phát triển năng lực** cho nhân viên.
- (iv) **Phản hồi** thường xuyên và kịp thời về công việc của nhân viên thông qua quá trình hỗ trợ và giám sát thực hiện.
- (v) **Đánh giá 6 tháng** đầu năm (nếu có thể) để theo sát với tiến độ thực hiện công việc của nhân viên so với mục tiêu đề ra và có các biện pháp điều chỉnh mục tiêu khi cần thiết.
- (vi) **Đánh giá cuối năm** và ghi lại nhận xét đánh giá bằng văn bản. Thực hiện việc đánh giá cần dựa vào mục tiêu trong BMTCV và mục tiêu đã thiết lập từ đầu năm, xác định xem các mục tiêu đặt ra đã được hoàn thành/đạt được hay chưa.
- (vii) **Xác định mục tiêu mới** và kế hoạch phát triển cho nhân viên trong kỳ đánh giá tiếp theo.
- (viii) **Các quyết định nhân sự** (thưởng, điều chỉnh lương, thăng chức, đào tạo, kỷ luật v.v.).

4.5. Cách thức thực hiện đánh giá cuối năm

Việc đánh giá thực hiện công việc định kỳ hàng năm nên được thực hiện trên cơ sở các tiêu chí đánh giá đã được trao đổi và thống nhất trước với nhân viên từ đầu kỳ. Thủ tục (hay quy trình) đánh giá định kỳ hàng năm bao gồm các bước sau:

- Bước 1: Bộ phận nhân sự chuẩn bị phiếu đánh giá, gửi tới trưởng bộ phận.
- Bước 2: Trưởng bộ phận gửi phiếu đánh giá tới người quản lý/ giám sát trực tiếp.
- Bước 3: Người quản lý/giám sát trực tiếp gửi một bản copy cho người được đánh giá.

- Bước 4: Người quản lý/giám sát chuẩn bị và hẹn gặp người được đánh giá.
- Bước 5: Người quản lý/giám sát họp, trao đổi nhận xét và thảo luận với người được đánh giá.
- Bước 6: Người được đánh giá xác nhận và đưa ra ý kiến.
- Bước 7: Người quản lý/giám sát gửi bản đánh giá cho trưởng bộ phận để xem xét lại và ký duyệt.
- Bước 8: Trưởng bộ phận gửi phiếu đánh giá hoàn chỉnh cho nhân sự duyệt lần cuối.

Người quản lý trực tiếp chuẩn bị và thực hiện cuộc họp đánh giá nhân viên như sau:

Chuẩn bị cho cuộc họp đánh giá nhân viên:

- Gửi phiếu đánh giá cho nhân viên (cần được đánh giá) xem và chuẩn bị trước câu hỏi và các vấn đề cần thảo luận.
- Hẹn gặp riêng để tiến hành đánh giá (dành đủ thời gian để trao đổi).
- Xác định nội dung đánh giá: kết quả công việc, năng lực – dựa vào tiêu chuẩn mẫu trong bản MTCV và mục tiêu đã thiết lập từ đầu năm.
- Chuẩn bị trước nhận xét trên phiếu đánh giá (dùng bút chì để có thể sửa chữa), các ghi chép hỗ trợ cho nhận xét (những thành tích (đạt được mong đợi/vượt mong đợi); những lần không đạt được mong đợi, điểm mạnh và những điểm cần cải thiện).
- Thu thập các thông tin nhận xét về việc thực hiện công việc của nhân viên từ đồng nghiệp, đối tác, khách hàng như khối lượng và chất lượng thực hiện công việc, mức độ tuân thủ; tham khảo các quản lý khác và nhân sự liên quan để có thông tin đa chiều.

Tiến hành cuộc họp đánh giá nhân viên:

- Chọn địa điểm riêng biệt, không bị quấy rầy, tắt điện thoại di động.
- Mở đầu: Giúp nhân viên cảm thấy thoải mái, giải thích ngắn gọn mục đích và thời gian cần thiết của buổi họp, khích lệ nhân viên tích cực tham gia và trao đổi.
- Trong quá trình họp: Tập trung trao đổi và thảo luận 3 nội dung chính:
 - Kết quả thực hiện công việc trong kỳ vừa qua.

- Mục tiêu công việc đặt ra cho năm/kỳ tới.
- Chương trình phát triển cá nhân, bao gồm kế hoạch đào tạo, tập huấn.
- Kết thúc: Đưa ra đánh giá kết luận, tóm tắt những điểm chính của cuộc trao đổi và kế hoạch tiếp theo.
- Ký vào Phiếu đánh giá nhân viên.
- Để nhân viên xem lại, nhận xét và ký.

Một số lưu ý cho người thực hiện đánh giá trong cuộc họp đánh giá nhân viên:

- Không nên thể hiện thái độ ngạc nhiên.
- Luôn cố gắng kết hợp khen ngợi và phê bình có tính xây dựng khi thực hiện đánh giá nhân viên.
- Ghi chép đầy đủ những vấn đề nêu ra trong cuộc họp đánh giá nhân viên.
- Đề cập đến vấn đề hành vi chứ không phải cá nhân nhân viên, chỉ tập trung đến vấn đề liên quan đến công việc.
- Lắng nghe tích cực, khuyến khích nhân viên chủ động thảo luận.
- Tránh hứa hẹn, cam kết những việc có thể xảy ra trong tương lai nếu không chắc chắn.

Một số lỗi cần tránh trong quá trình đánh giá

- Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng: Điều này dẫn đến hậu quả đánh giá không chính xác về nhân viên.
- Xu hướng đánh giá quá cao hoặc quá thấp.
- Xu hướng trung bình chủ nghĩa.
- Định kiến.

Tham khảo thêm một số biểu mẫu đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhóm cán bộ nhân viên trong Phụ lục 4 và của nhóm cán bộ quản lý ở trong Phụ lục 5.

PHỤ LỤC 1: MẪU BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

[Tên & Logo của Tổ chức]

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Ngày hiệu lực:/...../.....

Chức danh:	Cấp trên trực tiếp:	
Đơn vị:	Nơi làm việc:	
Loại hợp đồng: Dài hạn <input type="checkbox"/> Ngắn hạn <input type="checkbox"/>	Ngạch/Bậc:	Mã hiệu CV:

Quy trình làm việc chuẩn, văn bản liên quan:		
Cấp dưới trực tiếp:		
Quan hệ công việc	Bên trong:	Bên ngoài:

TÓM TẮT CÔNG VIỆC

--

CHỨC NĂNG & NHIỆM VỤ

Các chức năng & nhiệm vụ chính
[Chức năng 1] <ul style="list-style-type: none">••

[Chức năng 2]

-
-

[Chức năng 3]

-
-

Và các nhiệm vụ liên quan khác theo sự phân công của cấp trên.

QUYỀN HẠN

--

CÁC HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO CẦN THAM GIA

--

YÊU CẦU NĂNG LỰC

Trình độ học vấn:	
Kiến thức cần thiết:	
Kỹ năng cần thiết:	
Tổ chất:	
Kinh nghiệm:	Có thời gian công tác [ở vị trí tương đương] ít nhất ...năm/tháng
Yêu cầu khác:	

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Chỗ làm việc:	
Trang thiết bị:	
Các điều kiện khác:	

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC LIÊN QUAN ĐẾN VỊ TRÍ

--

THÔNG TIN BỔ SUNG VỀ VỊ TRÍ

<p>- <i>Những thách thức trong công việc:</i></p> <p>- <i>Cơ hội phát triển nghề nghiệp:</i></p>
--

NGƯỜI SOẠN THẢO	CẤP TRÊN TRỰC TIẾP của vị trí	NGƯỜI PHÊ DUYỆT
Ngày: /...../.....	Ngày:/...../.....	Ngày:/...../.....

PHỤ LỤC 2: DANH MỤC ĐỘNG TỪ DÙNG VIẾT BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Ban lãnh đạo – Các dạng hoạt động “Thiết lập chiến lược”

- Phê duyệt
- Cho phép
- Xác định
- Phát triển/xây dựng
- Định hướng/chỉ đạo
- Ban hành
- Lập kế hoạch/lập ngân sách
- Chuẩn bị/soạn thảo

Các hoạt động quản lý

- Tổ chức
- Phân công/giao việc
- Đánh giá
- Thu hút
- Đào tạo
- Định giá
- Đạt được sự chấp thuận/
phê duyệt
- Nhận biết/xác định
- Thực hiện
- Cải tiến
- Chủ trì
- Điều hành
- Xét đoán/đánh giá
- Duy trì
- Theo dõi/giám sát
- Xem xét, rà soát
- Thiết lập
- Chỉ rõ
- Chuẩn hóa
- Đơn đốc
- Đảm bảo
- Quy định

Các hoạt động của nhóm Hỗ trợ & Chuyên môn sâu

- Phân tích
- Đánh giá
- Thực hiện
- Dự đoán
- Phiên dịch/giải thích
- Đề trình
- Làm đầu mối
- Xác minh
- Đề nghị
- Đề xuất
- Tổng hợp
- Hỗ trợ
- Tư vấn/góp ý
- Điều phối

Các hoạt động của Nhân viên

- Kiểm tra
- Đối chiếu
- Phân phối
- Thu thập
- Phát hành
- Lái/điều khiển
- Đạt được
- Vận hành
- Thực hiện
- Trình bày
- Cung cấp/cung ứng
- Tiến hành
- Hoàn thành
- Khám bệnh
- Chẩn đoán
- Kê đơn
- Tiêm/truyền
- Làm thủ thuật
- Theo dõi
- Chăm sóc
- Tuyên truyền
- Nhập
- Bảo quản
- Báo cáo
- Xử lý
- Phối hợp

Các hoạt động chung chung (sử dụng cẩn thận vì khá mơ hồ)

- Trông nom, quản lý
- Giúp việc
- Tham mưu, thu hút, thúc đẩy

PHỤ LỤC 3: PHIẾU THU THẬP THÔNG TIN VỀ CÔNG VIỆC

Vị trí công việc:..... Mã CV:.....

Đơn vị¹:

Người quản lý trực tiếp của vị trí:

Người điền phiếu là:

Người thực hiện công việc

Người quản lý

Thời gian làm việc hàng ngày: từ đến

Địa điểm làm việc:

1. Chức năng chính của vị trí này là gì?

.....
.....

2. Nếu vị trí này có nhân viên dưới quyền, hãy liệt kê những người dưới quyền đó theo chức danh; nếu là hơn 1 người mà có cùng chức danh thì để số người trong ô vuông:

3. Hãy đánh dấu những hoạt động trong phạm vi quản lý của vị trí này:

Lập kế hoạch

Đánh giá kết quả công việc của nhân viên

Giám sát thực hiện công việc

Lập và/hoặc quản lý ngân sách của đơn vị

Đào tạo và phát triển nhân viên

Lập báo cáo về kết quả hoạt động của đơn vị

Việc khác (vui lòng nêu rõ):

.....
.....

4. Theo anh (chị) vị trí này cần có những quyền hạn nào?

Ra quyết định về nhân sự: cụ thể

.....

¹ Đơn vị có thể là cơ sở y tế, cơ sở đào tạo, khoa, phòng

- Ra quyết định tài chính: cụ thể là
.....
- Ra quyết định về tài sản: cụ thể là
.....
- Can thiệp:
- Xử lý tình huống đặc biệt (ngoài quy trình làm việc thông thường):
.....
- Đại diện khi làm việc với đối tác:.....
- Khác:.....

5. Hãy mô tả hình thức và mức độ giám sát của cấp trên trực tiếp với vị trí này:
.....
.....

6. NHIỆM VỤ: Hãy mô tả người đảm nhiệm vị trí này LÀM CÁI GÌ. Bao gồm những nhiệm vụ theo phân loại sau:

a.	Nhiệm vụ hàng ngày (những việc được thực hiện hàng ngày hoặc gần như mỗi ngày)

b.	Nhiệm vụ định kỳ (những việc được thực hiện theo định kỳ hàng tuần, tháng, quý, năm . . .)

c.	Nhiệm vụ đột xuất, không theo định kỳ

7. Người thực hiện công việc có phải thực hiện những nhiệm vụ không thuộc chức năng của mình không? Nếu có, xin hãy mô tả?

.....

8. Những phần việc nào nên được ủy quyền? Cho ai? Như thế nào?

.....

9. HỌC VẤN: Hãy đánh dấu vào ô chỉ học vấn cần thiết cho vị trí này (không phải của người đang nắm giữ vị trí này):

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Không cần bằng cấp | <input type="checkbox"/> Cao đẳng chuyên ngành |
| <input type="checkbox"/> Cấp 2 PTTH hoặc BTVH | <input type="checkbox"/> Đại học khác chuyên ngành |
| <input type="checkbox"/> Cấp 3 PTTH hoặc BTVH | <input type="checkbox"/> Đại học chuyên ngành hoặc cao hơn |
| <input type="checkbox"/> Trung cấp chuyên ngành | <input type="checkbox"/> Cụ thể: |

10. KỸ NĂNG: Hãy đánh dấu vào ô chỉ kỹ năng cần thiết cho vị trí này (không phải của người đang nắm giữ vị trí này):

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Giao tiếp | <input type="checkbox"/> Tổ chức, điều hành hoạt động |
| <input type="checkbox"/> Làm việc nhóm | <input type="checkbox"/> Lập kế hoạch |
| <input type="checkbox"/> Giải quyết vấn đề & ra quyết định | <input type="checkbox"/> Tổng hợp, phân tích thông tin |
| <input type="checkbox"/> Quản lý thời gian | <input type="checkbox"/> Soạn thảo văn bản |
| <input type="checkbox"/> Tư vấn | <input type="checkbox"/> Ngoại ngữ (tiếng:) |
| <input type="checkbox"/> Lắng nghe tích cực | <input type="checkbox"/> Vi tính |
| <input type="checkbox"/> Phản hồi tích cực | <input type="checkbox"/> |

11. Những KIẾN THỨC quan trọng liên quan đến thực hiện công việc là gì?

- | | |
|---|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Chuyên ngành | <input type="checkbox"/> Sư phạm |
| <input type="checkbox"/> Quản lý – lãnh đạo | <input type="checkbox"/> Tâm lý |
| <input type="checkbox"/> Pháp luật | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Xã hội | <input type="checkbox"/> |

12. Vị trí này cần những **PHẨM CHẤT CÁ NHÂN** (thái độ đặc biệt, thể chất, tính cách, khả năng đặc biệt . . .) nào?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Có sức khỏe | <input type="checkbox"/> Hòa đồng |
| <input type="checkbox"/> Nhiệt tình | <input type="checkbox"/> Sẵn lòng giúp đỡ mọi người |
| <input type="checkbox"/> Tinh thần trách nhiệm | <input type="checkbox"/> Khả năng làm việc độc lập |
| <input type="checkbox"/> Cầu thị, ham học hỏi | <input type="checkbox"/> Khả năng chịu áp lực |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. **KINH NGHIỆM:** Hãy đánh dấu vào ô chỉ số tháng/năm kinh nghiệm cần thiết tối thiểu để thực hiện công việc (không phải của người đang nắm giữ vị trí này):

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Không cần | <input type="checkbox"/> 3 – 5 năm |
| <input type="checkbox"/> 1 – 6 tháng | <input type="checkbox"/> 5 – 10 năm |
| <input type="checkbox"/> 6 – 12 tháng | <input type="checkbox"/> Trên 10 năm |
| <input type="checkbox"/> 1 – 3 năm | <input type="checkbox"/> |

14. **SỨC KHỎE VÀ AN TOÀN:** Hãy đánh dấu vào bất kỳ điều kiện làm việc không mong muốn nào có thể ảnh hưởng tới sức khỏe và an toàn của người nắm giữ vị trí này.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ô nhiễm phóng xạ | <input type="checkbox"/> Nguy cơ cháy, nổ |
| <input type="checkbox"/> Nguy cơ lây nhiễm bệnh | <input type="checkbox"/> Nguy cơ phơi nhiễm với vật sắc nhọn |
| <input type="checkbox"/> Bệnh nghề nghiệp | <input type="checkbox"/> Nguy cơ bị ảnh hưởng bởi hóa chất độc hại |
| | <input type="checkbox"/> Khác:..... |

15. **MÁY MÓC, THIẾT BỊ, PHƯƠNG TIỆN, BẢO HỘ:** Mô tả ngắn gọn những máy móc, công cụ, thiết bị, phương tiện hoặc bảo hộ lao động mà vị trí này thường xuyên vận hành/sử dụng.

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. Có tiêu chuẩn công việc cụ thể nào (thời gian cần thiết để tiến hành 1 thao tác/thủ thuật/nhiệm vụ cụ thể, sai số cho phép...) được thiết lập cho vị trí này chưa? Nếu có, đó là những tiêu chuẩn nào?

.....

17. Có những thách thức, tình huống gây căng thẳng mà vị trí này phải đối mặt khi thực hiện công việc trong điều kiện bình thường không? Nếu có, xin hãy mô tả?

.....

18. Hãy mô tả kết quả mong đợi của công việc này?

.....

19. Người thực hiện công việc hiện đang được đánh giá theo tiêu chí và cách thức nào?

.....

20. Nếu vị trí này không thực hiện tốt công việc thì sẽ gây nên hậu quả gì? Ai hay cái gì sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp?

.....

.....

21. Nếu thành công ở vị trí này, người thực hiện công việc có cơ hội phát triển như thế nào?

.....

22. Còn điều gì cần lưu ý thêm về vị trí này?

.....

PHỤ LỤC 4: PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Form [01]

Tên Đơn vị

.....

Họ và tên:	
Chức vụ:	
Người đánh giá:	

Ngày đánh giá:	
Kỳ đánh giá bắt đầu ngày:	
Kỳ đánh giá kết thúc ngày:	

I. Mục tiêu công việc

(Tổng điểm thực hiện mục tiêu tối đa là 50. Nên đặt từ 3-5 mục tiêu là vừa phải)

STT	Mục tiêu thực hiện công việc	Trọng số (%)	Chỉ số đo lường kết quả việc thực hiện mục tiêu (Số lượng/Chất lượng)	Thời hạn hoàn thành	Kết quả thực tế đạt được	% Mục tiêu đạt được	Điểm
	A	B	C	D	E	F	$G=(F*50)*B$
1							
2							
3							
4							
5							
					Điểm thực hiện mục tiêu		

II. Đánh giá năng lực

(Điểm tối đa cho mỗi chỉ tiêu năng lực là 5, trong đó: 1=yếu; 2=chưa đạt mức mong đợi; 3=như mong đợi; 4=tốt hơn mong đợi; 5=xuất sắc)

STT	Chỉ tiêu đánh giá Năng lực	Thực tế đạt được	Điểm/Score
1	Tuân thủ y đức		
2	Năng lực và kiến thức kỹ thuật/chuyên môn		
3	Tinh thần trách nhiệm		
4	Kỹ năng giao tiếp		
5	Kỹ năng giải quyết vấn đề		
6	Tinh thần đồng đội		
7	Quản lý tài chính/vật tư/thiết bị		
8	Tuân thủ nội quy làm việc		
9	Tính sáng tạo		
10	Tự học hỏi và phát triển bản thân		
			Điểm trung bình
			Điểm tổng cộng

III. Kế hoạch phát triển cá nhân

STT	Lĩnh vực chuyên môn/kỹ năng cần phát triển	Hoạt động đào tạo/tập huấn/hỗ trợ/kèm cặp	Thời hạn hoàn thành	Kết quả
1				
2				
3				

Nhận xét của cấp quản lý trực tiếp

Điểm mạnh	

Điểm cần làm tốt hơn	

Ký tên:

Ý kiến của người được đánh giá

Ký tên:

PHỤ LỤC 5: PHIẾU ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA CÁN BỘ QUẢN LÝ

Tên Đơn vị

Form [02]

Họ và tên:	
Chức vụ:	
Người đánh giá:	

Ngày đánh giá:	
Kỳ đánh giá bắt đầu ngày:	
Kỳ đánh giá kết thúc ngày:	

I. Mục tiêu công việc

(Tổng điểm thực hiện mục tiêu tối đa là 50. Nên đặt từ 3-5 mục tiêu là vừa phải)

STT	Mục tiêu thực hiện công việc	Trọng số (%)	Tiêu chí đo lường kết quả việc thực hiện mục tiêu (Số lượng/Chất lượng)	Thời hạn hoàn thành	Kết quả thực tế đạt được	% Mục tiêu đạt được	Điểm
	A	B	C	D	E	F	$G=(F*50)*B$
1							
2							
3							
4							
					Điểm thực hiện mục tiêu		

II. Đánh giá năng lực

(Điểm tối đa cho mỗi chỉ tiêu năng lực là 5, trong đó: 1=yếu; 2=chưa đạt mức mong đợi; 3=như mong đợi; 4=tốt hơn mong đợi; 5=xuất sắc)

STT	Chỉ tiêu đánh giá Năng lực	Thực tế đạt được	Điểm/Score
1	Tuân thủ y đức		
2	Năng lực và kiến thức kỹ thuật/chuyên môn		
3	Tinh thần trách nhiệm		
4	Kỹ năng giao tiếp		
5	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định		
6	Lập kế hoạch và tổ chức triển khai công việc		
7	Quản lý tài chính/vật tư/thiết bị		
8	Hướng dẫn và Phát triển nhân viên		
9	Tạo động lực và truyền cảm hứng cho nhân viên		
10	Khả năng quản lý và dẫn dắt thay đổi		
		Điểm trung bình	
		Điểm tổng cộng	

III. Kế hoạch phát triển cá nhân

STT	Lĩnh vực chuyên môn/kỹ năng cần phát triển	Hoạt động đào tạo/tập huấn/hỗ trợ/kèm cặp	Thời hạn hoàn thành	Kết quả
1				
2				
3				

Nhận xét của cấp quản lý trực tiếp

Điểm mạnh	
Điểm cần làm tốt hơn	

Ký tên:

Ý kiến của người được đánh giá

Ký tên:

PHỤ LỤC 6: VÍ DỤ BMTCV CHO MỘT VỊ TRÍ TRONG LĨNH VỰC LÂM SÀNG



BỆNH VIỆN VIỆT ĐỨC

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Ngày hiệu lực: từ ngày ... tháng năm

Chức danh: Điều dưỡng trưởng khoa	Cấp trên trực tiếp: Trưởng khoa	
Đơn vị: Khoa phẫu thuật nhiễm khuẩn	Nơi làm việc: Bệnh viện Hữu nghị Việt Đức – Hà Nội	
Loại hợp đồng: Dài hạn <input checked="" type="checkbox"/> Ngắn hạn <input type="checkbox"/>	Ngạch/bậc: 16a120	Mã hiệu CV: A609

Quy trình làm việc chuẩn, văn bản liên quan	<ul style="list-style-type: none"> - Luật KBCB - Thông tư 07/2011/TT-BYT - Quyết định 41/2005/QĐ-BNV - Thông tư 18/2009/TT-BYT - Thông tư 23/2011/TT-BYT - Chuẩn năng lực cơ bản điều dưỡng Việt Nam - Chuẩn đạo đức nghề nghiệp điều dưỡng Việt Nam - Các quy định hiện hành của bệnh viện về quản lý, về giao tiếp ứng xử... 	
Cấp dưới trực tiếp:	15 điều dưỡng viên, trợ giúp chăm sóc	
Quan hệ công việc	Bên trong: - Các đồng nghiệp trong bệnh viện	Bên ngoài: - Các bệnh viên khác - Các trường đào tạo

	- Các khoa lâm sàng, cận lâm sàng	y khoa: Đại học Y Hà Nội, Đại học Y Nam Định... - Các nhà cung cấp dịch vụ
--	-----------------------------------	---

TÓM TẮT CÔNG VIỆC

Điều dưỡng trưởng khoa chịu trách nhiệm quản lý đội ngũ điều dưỡng, tổ chức thực hiện công tác chăm sóc người bệnh trong khoa và giám sát, kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các quy định, quy trình kỹ thuật bệnh viện, quy định về vệ sinh kiểm soát nhiễm khuẩn, đảm bảo bệnh nhân được chăm sóc chu đáo, chuyên nghiệp, phòng bệnh đạt yêu cầu vệ sinh và trang thiết bị vận hành tốt.

TRÁCH NHIỆM VÀ NHIỆM VỤ

Các chức năng & nhiệm vụ chính
<p>Quản lý</p> <ul style="list-style-type: none">• Quản lý đội ngũ điều dưỡng, phân công việc, bố trí điều dưỡng trực theo ca và khoa, phòng bệnh; theo dõi, giám sát, đánh giá công việc của các điều dưỡng viên.• Tham gia vào việc tuyển dụng, tổ chức đào tạo và phát triển đội ngũ điều dưỡng.• Quản lý tài sản cố định trong khoa. Kiểm tra việc dự trữ và sử dụng y dụng cụ, vật tư tiêu hao, sử dụng tài sản, vật tư theo quyết định hiện hành.• Lập các báo cáo, đề xuất về tình hình nhân sự, công tác chăm sóc bệnh nhân và việc sử dụng trang, thiết bị y tế trong khoa.
<p>Tổ chức chăm sóc người bệnh</p> <ul style="list-style-type: none">• Quản lý buồng bệnh. Tổ chức thực hiện kịp thời các chỉ định điều trị, theo dõi, xét nghiệm, chăm sóc của các bác sĩ điều trị. Báo cáo kịp thời cho trưởng khoa các việc đột xuất và diễn biến bất thường của người bệnh.

- Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các quy định về y đức, quy trình kỹ thuật bệnh viện, các quy định về vệ sinh, kiểm soát nhiễm khuẩn. Giám sát việc làm vệ sinh buồng bệnh, bảo hành, bảo dưỡng trang thiết bị y tế trong khoa an toàn, hiệu quả để phục vụ khám và điều trị người bệnh.
- Tư vấn cho người bệnh và người nhà người bệnh về phòng ngừa lây nhiễm các bệnh lây nhiễm.

Đào tạo, nghiên cứu khoa học và công tác khác

- Tham gia lập kế hoạch và thực hiện đào tạo, kèm cặp liên tục cho điều dưỡng viên, học viên, trợ giúp chăm sóc, y công.
- Tham gia nghiên cứu khoa học.
- Tham gia công tác chỉ đạo tuyến theo sự phân công.
- Thực hiện các nhiệm vụ liên quan khác theo sự phân công của cấp trên.

QUYỀN HẠN

- Bố trí và điều động công việc cho điều dưỡng và trợ giúp chăm sóc trong khoa.
- Đánh giá sự hoàn thành công việc, đề xuất khen thưởng, kỷ luật, tăng lương và đào tạo các điều dưỡng, trợ giúp chăm sóc, nhân viên ICT trong khoa.
- Tham gia và góp ý kiến trong tuyển dụng nhân sự tại khoa: Đánh giá sau thời gian thử việc,...
- Đề xuất mua các trang thiết bị phục vụ công việc và chuyên môn.

CÁC HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO CẦN THAM GIA

- Khóa học Lý luận Chính trị
- Khóa học Quản lý Điều dưỡng
- Khóa học Quản lý Bệnh viện
- Thường xuyên nâng cao và cập nhật kiến thức chuyên môn
- Khóa học TT, Ngoại ngữ

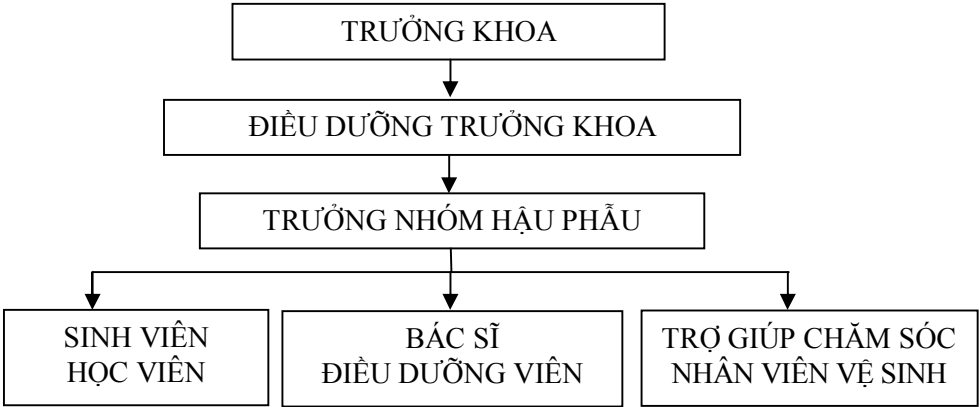
YÊU CẦU NĂNG LỰC

Trình độ học vấn:	Cử nhân điều dưỡng, chứng chỉ quản lý điều dưỡng
Kiến thức cần thiết:	Kỹ thuật điều dưỡng cơ bản, quản lý điều dưỡng....
Kỹ năng cần thiết:	<ul style="list-style-type: none">- Kỹ năng giao tiếp, lắng nghe- Kỹ năng lãnh đạo và quản lý (lập kế hoạch, giao việc, quản lý nhân sự...)- Kỹ năng sử dụng các thiết bị máy móc y tế cần thiết cho chăm sóc chuyên khoa- Kỹ năng vi tính: sử dụng thành thạo các phần mềm Microsoft Office
Tổ chất:	Có tinh thần trách nhiệm cao, trung thực, nhiệt tình và ham học hỏi (ưu tiên) Quyết đoán trong công việc, linh hoạt, mềm dẻo. Có sức khỏe tốt
Kinh nghiệm:	5 năm làm điều dưỡng trực tiếp Ưu tiên người đã có kinh nghiệm chăm sóc người bệnh lây lao, nhiễm HIV/AIDS
Yêu cầu khác:	Sử dụng thành thạo tiếng anh và tin học cơ bản

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

Chỗ làm việc:	Có phòng làm việc riêng, có đủ ánh sáng, điều hòa nhiệt độ
Trang thiết bị:	<ul style="list-style-type: none">- Máy tính có nối mạng, điện thoại bàn, tủ, tài liệu nội bộ liên quan đến nhiệm vụ- Phòng có đủ ánh sáng, có điều hòa nhiệt độ
Các điều kiện khác:	Đồng phục theo quy định

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC LIÊN QUAN ĐẾN VỊ TRÍ



THÔNG TIN BỔ SUNG VỀ VỊ TRÍ

Những thách thức trong công việc:

- Cơ sở vật chất chật hẹp chưa đáp ứng yêu cầu.
- Bệnh nhân quá tải, nhiều bệnh nhân nặng, lây lao, HIV....
- Công việc quá tải.
- Đôi khi cần sử dụng ngoại ngữ trong công việc.

Cơ hội phát triển nghề nghiệp:

- Tu nghiệp nước ngoài.
- Đề bạt vị trí cao hơn.

NGƯỜI SOẠN THẢO	CẤP TRÊN TRỰC TIẾP của vị trí	NGƯỜI PHÊ DUYỆT
Ngày... tháng ... năm...	Ngày... tháng ... năm...	Ngày... tháng ... năm...

PHỤ LỤC 7: VÍ DỤ VỀ BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC CHO MỘT VỊ TRÍ CÔNG VIỆC TRONG LĨNH VỰC Y TẾ DỰ PHÒNG



Trung tâm Phòng, chống HIV/AIDS thành phố Đà Nẵng

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Ngày hiệu lực:/...../20..

Chức danh: Trưởng cơ sở điều trị Methadone	Báo cáo trực tiếp cho: Giám đốc Trung tâm Phòng chống HIV/AIDS	
Phòng/Khoa: Cơ sở điều trị Methadone số 2	Nơi làm việc: Cơ sở điều trị Methadone số 2 163 Hải Phòng, Đà Nẵng	
Loại hợp đồng: Dài hạn <input checked="" type="checkbox"/> Ngắn hạn	Ngạch: 16.117 Bậc: 3	Mã hiệu CV: T.04-

Quy trình làm việc chuẩn, văn bản liên quan:	<ul style="list-style-type: none"> - Quyết Định: 25/2005/QĐ-BYT ngày 05/ 9/ 2005 về việc ban hành: Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Trung tâm phòng, chống HIV/AIDS tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương - Quyết Định 3140/ QĐ- BYT về hướng dẫn điều trị thay thế nghiện các CDTP bằng Methadone - QĐ 3521/QĐ-UBND về phê duyệt triển khai chương trình điều trị thay thế nghiện các CDTP bằng Methadone - Nghị định 96/2012/NĐ-CP về quy định điều trị thay thế nghiện các CDTP bằng methadone
--	--

<p>Đối tượng quản lý/giám sát:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 12 Nhân viên Cơ sở điều trị Methadone số 2 - Bệnh nhân điều trị tại Cơ sở điều trị Methadone số 2 	
<p>Quan hệ công việc</p>	<p>Bên trong:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Các khoa: Truyền thông, Giám sát, Xét nghiệm, Điều trị - Các phòng: Kế hoạch - Tài chính, Hành chính - Tổ chức - Cơ sở điều trị Methadone số 1 	<p>Bên ngoài:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sở Y Tế - UBND Quận, Xã Phường - Dự án Life-Gap, SCMS - Các bệnh viện, Phòng Y tế, Trung tâm y tế và các Trạm y tế trên địa bàn thành phố - Công ty dược TU' 1 - Chi cục Phòng chống tệ nạn ma túy mại dâm - Các cơ sở điều trị Methadone trên toàn quốc - Công an Quận, Xã Phường - Đội y tế dự phòng Quận Hải Châu - Một số đơn vị khác

TÓM TẮT CÔNG VIỆC

1. Quản lý, điều hành chung các hoạt động của cơ sở điều trị.
2. Theo dõi, giám sát, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ của nhân viên cơ sở.
3. Tổ chức công tác khám điều trị thay thế nghiện các chất dạng thuốc phiện bằng Methadone cho bệnh nhân tại cơ sở điều trị.

NHỮNG NHIỆM VỤ CHÍNH

1. Lập kế hoạch hoạt động cơ sở điều trị hàng tuần, tháng, năm.
2. Tổ chức giao ban cơ sở định kỳ và đột xuất.
3. Quản lý, giám sát, chỉ đạo thực hiện các công việc của nhân viên cơ sở, các hoạt động của cơ sở, đánh giá kết quả qua các buổi giao ban.
4. Giám sát việc mở và đóng kho thuốc hàng ngày.
5. Trực tiếp khám, điều trị bệnh nhân (1/3 số bệnh nhân của cơ sở), ghi hồ sơ bệnh án.
6. Hỗ trợ các bộ phận khi có yêu cầu, kiểm tra sổ sách, hồ sơ bệnh án, báo cáo.
7. Tiếp bệnh nhân và gia đình bệnh nhân, giải quyết các vấn đề liên quan đến bệnh nhân.
8. Báo cáo tình hình hoạt động cơ sở tuần, tháng, quý, năm, báo cáo đột xuất.
9. Chủ trì hội chẩn cơ sở, trình ca lâm sàng.
10. Tham dự giáo dục nhóm, sinh hoạt câu lạc bộ bệnh nhân, người nhà bệnh nhân.
11. Tham gia kiểm nhập thuốc, kiểm kê kho thuốc và sinh phẩm xét nghiệm hàng tháng.

NHỮNG NHIỆM VỤ NGOÀI VỊ TRÍ

1. Làm việc với Phường để giải quyết các vấn đề liên quan đến bệnh nhân.
2. Hợp với Ban chỉ đạo Quận, Thành phố.
3. Chuẩn bị đón tiếp các đoàn khách đến thăm và làm việc với cơ sở.
4. Tham dự tập huấn chuyên môn.
5. Tham dự hội chẩn với các bệnh viện khác.
6. Can thiệp, xử lý các tình huống bất thường xảy ra tại cơ sở.

QUYỀN HẠN

1. Lập kế hoạch hoạt động của cơ sở.
2. Giám sát việc thực hiện công việc, đánh giá kết quả hoạt động của nhân viên.
3. Ra quyết định về nhân sự khi có yêu cầu.
4. Can thiệp:
 - + Đề xuất giải quyết các vấn đề liên quan đến cơ sở điều trị, nhân viên cơ sở và bệnh nhân phù hợp với hoạt động của cơ sở .
5. Xử lý tình huống đặc biệt (ngoài quy trình làm việc thông thường):
 - + Xử lý các trường hợp bệnh nhân gây rối trật tự an ninh tại cơ sở, đe dọa nhân viên...
6. Đại diện khi làm việc với đối tác khi được ủy quyền:
 - + Làm việc với các đơn vị khác đến làm việc với cơ sở.
 - + Làm việc với người nhà bệnh nhân.

CÁC NỘI DUNG ĐÀO TẠO CẦN THIẾT

1. Kiến thức về Methadone và các chất gây nghiện khác.
2. Tập huấn nâng cao về điều trị thay thế nghiện các chất dạng thuốc phiện bằng thuốc Methadone.
3. Đào tạo liên tục về kiến thức nội khoa.

YÊU CẦU NĂNG LỰC CHO VỊ TRÍ

1. Trình độ học vấn: Bác sĩ Nội khoa có Chứng chỉ điều trị thay thế nghiện các chất dạng thuốc phiện bằng Methadone.
2. Kiến thức cần thiết:
 - + Chuyên ngành về điều trị nghiện các chất dạng thuốc phiện bằng thuốc Methadone
 - + Pháp luật
 - + Quản lý – Lãnh đạo
 - + Sư phạm
 - + Xã hội
 - + Tâm lý

3. Kỹ năng cần thiết:

- + Giao tiếp
- + Làm việc nhóm
- + Lập kế hoạch
- + Tổ chức, điều hành hoạt động
- + Giải quyết vấn đề và ra quyết định
- + Tổng hợp, phân tích thông tin
- + Quản lý thời gian
- + Lắng nghe tích cực
- + Phản hồi tích cực
- + Soạn thảo văn bản
- + Ngoại ngữ (Anh văn)
- + Vi tính
- + Tư vấn

4. Tố chất:

- + Có sức khỏe
- + Hòa đồng
- + Nhiệt tình
- + Có tinh thần trách nhiệm
- + Sẵn sàng giúp đỡ mọi người
- + Có khả năng làm việc độc lập
- + Cầu thị
- + Ham học hỏi
- + Khả năng chịu áp lực

5. Số năm kinh nghiệm: Có thời gian công tác [ở vị trí tương đương] 5-10 năm.

6. Yêu cầu khác: Cần năng động, có kỹ năng ngoại giao, thương thuyết, mềm mỏng, tạo được lòng tin với bệnh nhân, biết đối phó với khó khăn, chịu áp lực công việc.

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

1. Chỗ làm việc: Có phòng Trưởng cơ sở

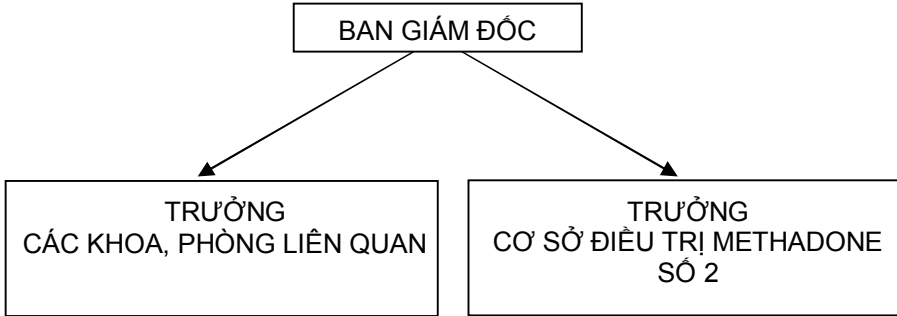
2. Trang thiết bị:

- Máy tính có kết nối Internet
- Điện thoại
- Phương tiện khám bệnh: Ống nghe, đèn pin...

3. Các điều kiện khác: - Bảo hộ lao động

THÔNG TIN BỔ SUNG VỀ VỊ TRÍ

Sơ đồ tổ chức liên quan đến vị trí



Quy trình làm việc cụ thể cho từng công việc.

Những thách thức trong công việc:

- Đối tượng tiếp xúc hàng ngày là bệnh nhân nghiện ma túy nên tính tính hung hăng, rất mạnh động, nhiều lúc bệnh nhân phản ứng, có lời lẽ không văn hóa, đe dọa... gây áp lực, căng thẳng trong quá trình làm việc và đe dọa an toàn bản thân và gia đình.
- Nhiều bệnh nhân bị nhiễm HIV, Viêm gan B,C... nguy cơ bị bệnh nghề nghiệp nếu không cẩn thận.

SOẠN THẢO

XEM XÉT

PHÊ DUYỆT

(Ký tên)
Chức danh

(Ký tên)
Chức danh

(Ký tên)
Chức danh

Ngày:.....

Ngày:.....

Ngày:.....

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- Trần Kim Dung (2003), *Quản trị Nguồn Nhân Lực*, Nhà Xuất bản Thống kê.
- Trần Hải Yến và Trần Tiến Đức (2012), *Hướng dẫn về xây dựng tổ chức cho các nhóm dựa vào cộng đồng*, Tổ chức CARE Quốc tế tại Việt Nam.

Tiếng Anh

- Aswathappa, A. (2002) *Human Resource and Personnel Management*, New Delhi: Tata McGraw.
- Beddoe Robin Forbes (1988) *How to prepare a job evaluation: Job Description*, Working Time Analysts.
- Burns, M (1978) *Understanding Job Evaluation, Institute of Personnel Management*, London, IPM.
- [Heathfield, S. M. \(2012\) How to Develop a Job Description: Job Descriptions Provide Clear Direction and Legal Protection](http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/a/develop_job_des.htm), available at: http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/a/develop_job_des.htm (accessed by 20 April 2013).
- Morris, J. Walker (1973) *Principles and Practice of Job Evaluation*, London, Heine-mann Halley Court, Jordan Hill, Oxford.
- Peterson, T.T (1972) *Job Evaluation: A manual for Peterson Method*, Vol 2, London, Business Books.
- Royer, K. P. (2010) *Job descriptions and job analyses in practice: How research and application differ*
- Royer, Kendra Palmer (2010) *Job descriptions and job analyses in practice: How research and application differ*, Theses and Dissertations. Depaul University
- Saiyadain, M.S (2003) *Human Resource Management (3rd ed.)*, New Delhi: Tata McGraw.



**CAPACITY BUILDING FOR
EFFECTIVE HEALTH**

**GREEN BAMBOO
TEAM**

**THE MANUAL ON
DEVELOPING AND USING
JOB DESCRIPTION OF HEALTH STAFF IN VIETNAM**

MEDICAL PUBLISHING HOUSE

HANOI - 2014

EDITORS

Nguyen Van Huy, MD, PhD

Department of Health Management and Organization, Hanoi Medical University

Cao Thi Hue Chi, MSc

Department of Training, Scientific Research and International Cooperation, Vietnam Authority of HIV/AIDS Control, Ministry of Health

Nguyen Thi Hoai Thu, MSc

Department of Pharmaceutial Management, Hanoi School of Public Health

Green Bamboo Team

Nguyen Duc Chinh, MD, PhD

Department of Septic surgery, General Planning Division, Viet Duc Hospital

Nguyen Van Huy, MD, PhD

Department of Health Management and Organization, Hanoi Medical University

Cao Thi Hue Chi, MSc

Department of Training, Scientific Research and International Cooperation, Vietnam Authority of HIV/AIDS Control, Ministry of Health

Doan Ngoc Hai, MD, PhD

National Institute of Occupational and Environmental Health

Nguyen Thi Hoai Thu, MSc

Department of Pharmaceutial Management, Hanoi School of Public Health

This manual has been printed out with the support from the Deutsche Gesellschaft fuer International Zusammenarbeit, on behalf of the Federal Ministry of Economic Cooperation and Development

INTRODUCTION

Introduction of the project

In recent years, the Human Capacity Development Unit (HCD) of the German International Cooperation (GIZ) has developed a new model of capacity building based on training needs in order to consolidate and strengthen management competency in policy and decision making for leaders and managers of Departments of MOH and health facilities in order to jointly tackle national challenges of the health system. Named as **CBEH - Capacity Building for Effective Health**, the training program is designed for participants who are the leaders and managers of health facilities and institutions responsible for policy making and strategy determination of the health system and health administration from four participating countries in two continents, namely Cambodia and Vietnam from Asia and Kenya and Tanzania from Africa.

The course on "Human Resources in Health" held in the period from 2012 - 2013 is the third training course, after the course on "Health Financing" in 2009/2010 and "Quality Management in Health Services" in 2010/2011. In the framework of the overarching theme of each course, after receiving comments and recommendations from national and international experts and representatives of relevant health institution and organisations, participants in each country discussed and selected a country-specific topic for their country project, in accordance with the conditions, characteristics and context of each country.

In the third training course, in line with the overall theme of "Human Resource in Health", focusing on strengthening performance of health staff, CBEH Vietnam team named Green Bamboo Team selected its project theme as: "**Strengthening the Application of Job Description as a Management Tool to Improve Performance of Health Staff in Vietnam**". The project was implemented for 6 months from January 1, 2013 to June 30, 2013. The Green Bamboo Team, including 1 team leader, 3 team members and 1 national team coordinator, piloted their project in PAC Da Nang and Viet-Duc Friendship Hospital.

After completing the pilot phase, the project has achieved the following results:

1. Template of the JD
2. The manual providing instruction on developing and using JD

3. 5-7 specific examples of JDs have been developed in 2 selected health facilities.
4. Health staff in two selected health clinics were trained and guided on how to develop JD and to widespread apply JD the project result.

In this document, we only referred to the project results No. 1 to No. 2. These results are highly appreciated by HR experts and leaders of health facilities for their applicability. Especially, these results could be used to support health facilities in implementing Decree No. 41 defining project of working position, in which the development of JD for each position is a main component.

With support of GIZ and experts of the MOH, we enterprisingly developed these results into a manual named: “Developing and Using Job Description for Health staff in Vietnam”. We hope this manual will provide health leaders and managers with an useful tool for human resource management in Vietnam that partly contributes to improving healthcare quality.

We would like to express our sincere thanks to the Human Capacity Development Section of the GIZ Hanoi Office for its enthusiastic supports. Additionally, we would like to thank Ms. Tran Hai Yen – HRM expert of ..., Ms. Nguyen Bich Luu, Vice President of the Vietnam Nursing Association and all other involved health experts and colleagues for their valuable contributions during the process of developing this manual. However, since this manual is developed and published for the first time, shortcomings and mistakes are unavoidable. We highly appreciate and look forward to receiving your comments and recommendations for the better next edition.

Introduction on the manual

Managing human resource is an important function of managers. Science of human resource management is to improve and to enhance operational performance of organizations. Aim at enhancing capacity and operational efficiency of health facilities through implementing more professional and basic personnel management, with the support from GIZ, after having developed the guiding manual and piloting at Viet – Duc Hospital and PAC Da Nang, the Green Bamboo Team would like to introduce a manual “*Developing and Using Job Description for Health staff in Vietnam*”.

The manual includes 4 main parts and annexes:

- Part I: Introducing legal rationales to develop JD and Advantages of using JD
- Part II: Guiding on developing JD including developing principles, procedure and methods to develop a JD
- Part III: Instructing how to use JD in health facilities in Vietnam
- Part IV: Guiding on methods of staff's performance appraisal
- Annexes: Forms to guide JD development and job performance appraisal and specific examples of JDs developed in 2 selected health facilities

In order to effectively apply this manual in praxis, direct users such as management board, personnel officers in Personnel Management Departments etc. need to be trained and coached personally by the Green Bamboo Team.

In the process of compiling and editing this material, members of the Green Bamboo Team tried to use simple expression and/or phrases to enable reader easily to understand the manual. However, the manual may still have inevitable errors or mistakes that need to be improved for the next edition.

We look forward to receiving valuable feedback from readers and users.

Hanoi, July 2014

Green Bamboo Team

ABBREVIATIONS

AE	Advocational education
BOD	Board of Directors
CBEH	Capacity Building for Effective Health
HR	Human resources
HRH	Human resources for health
HRM	Human resource management
JA	Job analysis
JD	Job description
MOH	Ministry of Health
MMT	Methadone maintenance therapy
OPC	Outpatient clinic
PAC	Provincial HIV/AIDS Prevention and Control Center
QD - BNV	Decision of the Ministry of Internal Affairs
QD-UBND	The Decision of the People's Committee
SMART	Smart - Measurable - Achievable - Realistic - Time bound

TABLE OF CONTENTS

Introduction	59
Abbreviations	62
Part I: Legal rationale and advantages of Job Description	64
1.1. Legal rationale	64
1.2. Advantages of Job Description	64
Part II: Developing a Job Description	66
2.1. Definition of Job Description	66
2.2. The role of Job Description in Human Resource Management	66
2.3. Main contents of the Job Description	67
2.4. Principles for developing a Job Description.....	68
2.5. Job Description development process	68
2.6. Features of a good Job Description	76
Part III: The utilization of Job Description	77
3.1. The utilization of Job Description in departments and/or divisions of health facilities.....	77
3.2. The utilization of Job Description in management:.....	77
Part IV: Assessment of staff's job performance and objectives -based management	79
4.1. Definition of job performance assessment	79
4.2. Purpose of assessing job performance	79
4.3. Objectives-based management	79
4.4. Effective job management and staff assessment.....	80
4.5. Mode of yearly assessment of job performance	81
Appendix 1: Job Description template	84
Appendix 2: List of verbs used to write Job Description	87
Appendix 3: Collection form on position information	89
Appendix 4: Assessment form of staff's job performance	94
Appendix 5: Assessment form of manager's job performance	97
Appendix 6: An example of Job Description for a clinical position ..	100
Appendix 7: Example of Job Description for a preventive medicine position	105
References	111

PART I: LEGAL RATIONALE AND ADVANTAGES OF JOB DESCRIPTION

1.1. Legal rationale

Development of job description (JD) by employer is a legally required. Regulations related to JD development for health staff and officerS can be found in following legal documents:

- Law on Civil Servant No 58/2010/QH12 regulated the rights and responsibilities of civil servants, the process of recruitment and management of civil servant in a state organization;
- Decree No 21/2010/ND-CP dated 08/03/2010 of Government regulated on the management of official staff;
- Decree No 24/2010/ND-CP dated 08/03/2010 of Government regulated on the recruitment process, the use and management of official staff;
- Circular No 13/2010/TT-BNV dated 30/12/2010 regulated on details of articles on recruitment and classification of official staff mentioned in the Decree 24/2010/ND-CP;
- Decree No 41/2012/ND-CP dated 08/05/2012 and Circular No 14/2012/TT-BNV dated 14/12/2012 of Ministry of Internal Affair regulated on the job position plan in state organization.

1.2. Advantages of Job description

1.2.1. For managers

Job description helps manager to organize the job performance, assign duties to each staff without overlapping or missing out any duties. It is a basis to verify and assess job performance and level of task accomplishment of staff. Manager needs to base on JD to recruit the right employee for the right job and to identify which competency and qualification he/she needs to be developed and improved.

1.2.2. For staff

JD shows staff their duties, requirements for their working results; which competence they need to have and which relevant training courses they need to participate in order to successfully complete their work. Furthermore JD also includes other information related to position.

1.2.3. Job description is used as a basis to

- **Recruit and assign task:** JD is the crucial document attached to labor contract, which exposes the commitment between both sides of responsibilities and target of the job. JD also includes conditions for recruitment of civil servant.

JD helps employers, recruiters, leaders of bodies and units understand which qualification of staff/officer they need. Besides, JD shows new staff understand exactly what they are expected to do.

- **Assess value of work and arrange scale of wages:** Based on responsibilities and tasks of the incumbents, their workload, work complexity, working intensity, conditions and environment, etc., JD is used to evaluate, compare and analyze employee groups. Positions having the same value of work will be put in the same wage group. Any changes in responsibilities and workload will be updated and re-evaluated practically in order to ensure fairness and objectivity of salary payment.
- **Assess job performance and achievement:** Based on working responsibility and target, manager and staff will discuss and assess the job performance on a periodical basis. Achievements, shortcoming as well as causes of uncomplete work will be made clear. Thereby, both sides can identify shortcomings that the staff need to improve as well as specialized knowledge and skills which the staff need to be trained and improved. Work target of the next assessment period will be discussed and agreed. Agreement and commitment of staff and superior will be documented concretely. Assessment results will be the basis for considering their salary grade and promotion.
- **Analyze appropriateness of organization structure, labor division and staffing norms:** Through the JD system, manager can identify possible overlappings in duties assignment, gap between employee's actual competence and work requirements of their position, as well as personnel abundance or shortage. Thereby, combining with other analysis methods, manager can adjust the organization structure, make an appropriate training plan for staff in the coming period, in order to meet business requirement and development goals of the organization.
- **Training and development:** Concrete information of the competence requirements (knowledge, skills, attitudes) in JD is the basis of identifying training needs and staff development.

PART II: DEVELOPING A JOB DESCRIPTION

2.1. Definition of Job Description

JD is a document describing work carried out by a recruited person in a certain period of time. Besides, JD provides information of competence requirements and working conditions relating to the position.

JD is developed for a specific position in the organization's personnel structure. The position could be held by one or more than one individuals. Moreover, one individual may simultaneously hold several positions. Changing incumbent normally does not change the JD for such position. The incumbent needs to be qualified, which means this person needs to have necessary knowledge, skills and experiences for his/her position.

2.2. The role of Job Description in Human Resource Management

As described in part 1.2, JD is used as the basis of personnel management as follows:

- Making decision on staff selection and recruitment.
- Arranging staffs, assigning work and supervising the performance.
- Assessing the efficiency and/or effectiveness.
- Making a human resource development plan.
- Assessing the value of work to develop an appropriate remuneration system.

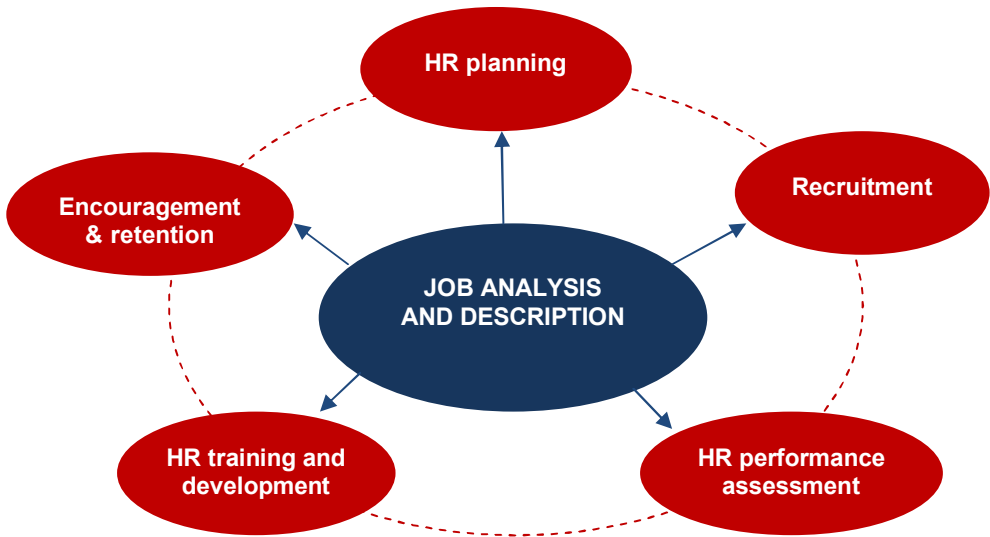


Figure 1: Advantages of job analysis and the use of JD

If being well implemented, developing and using JD will contribute to significant improvement of human resources and strengthen the effectiveness of human resources utilization in the organizations.

2.3. Main contents of the job description

Due the differences in characteristics of various organizations, there is no common form of the JD. However, a standard JD usually contains:

- Work identification – including title, grade and job code;
- Relationships during job performance: reporting relationship, internal and external relationships;
- The objective or summary of the position: reasons for the existence of the position in the organization and responses to the questions about the nature of the work;
- Main functions and tasks of the position and required results;
- Authority and responsibility of the incumbent;
- Competence requirements of incumbent;

2.4. Principles for developing a JD

When developing a JD, following principles should be complied:

- JD shall be written in simple language. Tasks and responsibilities need to be described clearly, precisely, concisely but concretely in details to ensure that everybody can fully understand the described contents.
- Main tasks or duties need to be described in logical order, in accordance with the procedure of performing task in reality, starting with the most important tasks and/or ones which are at most time-consuming.
- Writting style: Each sentence starts with an action verb (see Appendix 2) without subject. Each task must have 3 components:
 - (iv) Action verbs, (such as carry out, clean, sanitize...)
 - (v) Object (such as house, equipment, tool...)
 - (vi) Purpose of this activity (such as to prepare for surgery, to prevent bacterial contamination, etc...)

Example for a complete description of a work: Sterilize equipment to prepare for an appedicitis surgery.

- JD can be written by staff of human resource department, job analysts or consultants. Direct supervisor should be the author of JD. In fact, the supervisor can do this better with the technical assistance and advice of a personnel staff. Personnel staff can review the JD afterwards to ensure that it includes all essential information in accordance with the reality of the work.
- Job description must include adequate components and contents (see the form in Appendix 1) and be approved by authorized departments before being applied officially as a legal basis for HR management.

2.5. JD development process

2.5.1. Job analysis process

Before developing a JD, we need to do a job analysis with following steps:

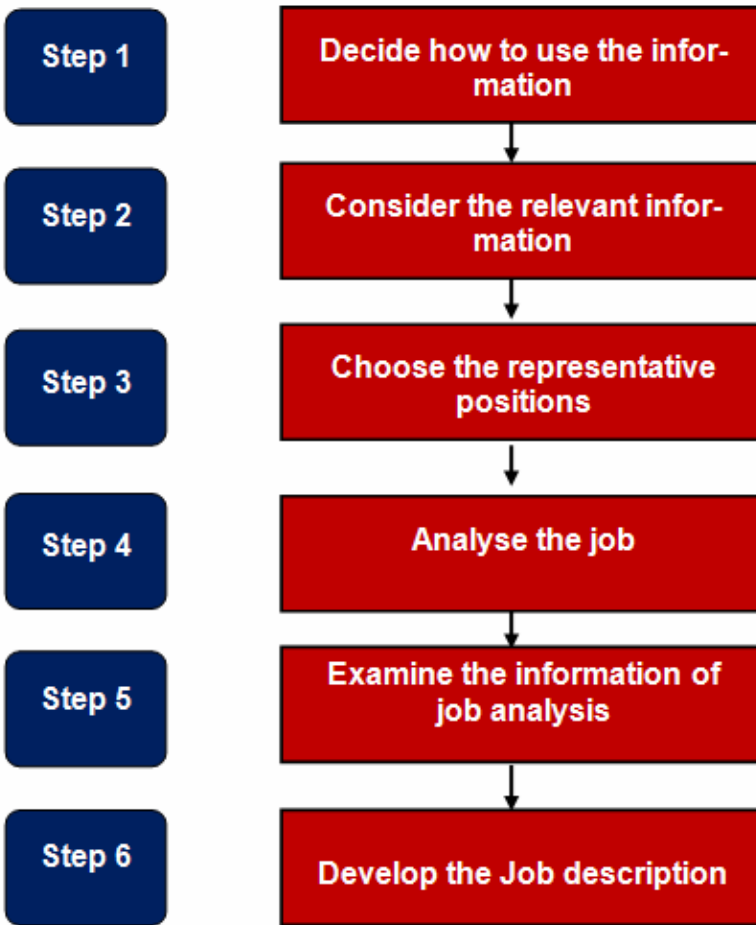


Figure 2: The process of job analysis

- Step 1: Determine purpose of JD, then determine the most suitable method of collecting information for job analysis.
- Step 2: Collect/consider available basic information from organizational charts, documents of purposes, requirements, functions and authority of organization and their departments/units, or technological process chart and existing JD (if any).
- Step 3: Select typical and representative works and/or key position in order to save time and resources when carrying out similar job analysis.

- Step 4: Conduct the job analysis, applying various methods to collect information for job analysis. Depending on the requirements of the precision and detailed level of the collected information, on the types of work and financial capacity of the organization, one or combination of several following methods can be used to collect information for job analysis: interview, questionnaire and observation. Collected information may be occupational activities, necessary behavior of employees, working conditions, required personality and ability required for job performance. Commonly, a form of information collection will be applied (see the form in Appendix 3).
- Step 5: Re-verify and/or review the collected information of job analysis: The precision and the sufficiency of collected information of job analysis must be examined by staff in charge of JD development.
- Step 6: Develop the job description. Part 2.5.2 mentions the concrete guideline on how to write a job description.

2.5.2. Method of writing a job description

A JD is written in section-by-section form according to the following specific guideline:

[Name & Logo of the Organization]

JOB DESCRIPTION TEMPLATE

Effective date: dd/mm/yyyy

Title: <i>(Title of this position in the organization)</i>		Direct supervisor: <i>(Title of the managers/supervisors that this position must report to)</i>	
Unit: <i>(Faculty/department, health facility, training facility etc.)</i>		Location: <i>(Name the locality, not address)</i>	
Contract type: Long time <input type="checkbox"/> Short time <input type="checkbox"/>		Grade:	Job code:

Standard working procedure and relevant documents:	<i>(Name the professional standards by MOH defining the functions and duties of agencies)</i>
Direct subordinate:	<i>(Title of the persons that this position needs be in charge of management or supervision; specify the number of persons having the similar title. See the organizational chart to identify which positions need to report to the current position)</i>
Professional relationships: <i>(Name the units and organizations which having relationships with this position)</i>	Internal:
	External:

JOB SUMMARY

Summarize main tasks of the position, the reason why the organization needs that position to answer the question: <i>What are the incumbent's duties?</i> What are expected results?

For instance: The summary of the tasks for a HR Director: *Develop and apply HR policies and procedures, guide and provide suggestions to directors and managers to ensure the effectiveness of HR recruitment, development and retention*

FUNCTIONS & RESPONSIBILITIES

Main functions and responsibilities
<p><i>[Function 1]</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Task 1</i> • <i>Task 2</i>
<p><i>[Function 2]</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Task 1</i> • <i>Task 2</i>
<p><i>[Function 3]</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • •
<p>And other related assignments upon request of the superior:</p>

- **Function** is a group of tasks. Group all the tasks for a sub-function if the position performing such tasks has different functions. For example, management function, technical function, project function... Start with listing the most important function first.

If the position merely performs 1 function, list 6-8 most basic tasks, start with the most important task or one takes the most time.
- **Task** is described with specific action verbs, but not in process form. Describe “what to do” not “how to do”. Avoid using vague descriptive verbs, which may be understood in various ways such as “help”, “attract”.... Refer to the list of suggested verbs in Appendix 2. Do not try to list all tasks.

RIGHTS OR AUTHORITY

List rights related to the functions and tasks above, including primarily:

- The right to make decision on implementation (in term of finance, human resources, specialisation)
- The right to interfere the work of subordinates or colleagues
- The right to handle situations differently to the prescribed process
- The right to represent the organisation when working with partners

COMPULSORY TRAINING ACTIVITIES

List compulsory training activities for the position according to the regulation of entity or unit (including speciality/management/language/soft skills/computer skills...)

COMPETENCY REQUIREMENTS

This section provides requirements to perform the tasks mentioned above. Minimize requirements to each individual so that he/she can start to perform this work. Do not describe the current competence of the former incumbent who held this position for long time.

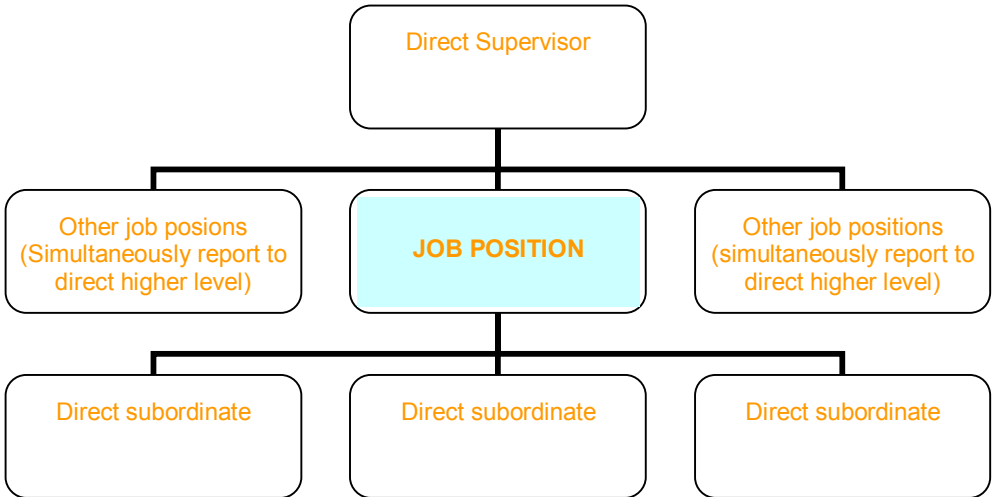
Qualifications:	Name the minimal degrees and professional training certificates
Knowledge:	Provide necessary and related professional knowledge, such as the knowledge of HIV/AIDS, legal regulations on people infected with AIDS
Skills:	<p>a. List specialized skills, such as injection and transfusion skill, special caring skills, x-ray machine and endoscopic, ultrasound operation skill etc.</p> <p>b. List typical professional working skills, such as planning, time managing, information analysis and synthesis, negotiation, communication, problem solving skills and other skills required for this position.</p>

	<i>c. Name other supplemental and supportive skills such as the use of programs, software, computers, languages (mention if only really necessary for this position)</i>
Qualities	<i>Name the required competencies and moral qualifications such as: a. Attitude: Active, enthusiastic, responsible, compassionate, empathetic... b. Personality: honest, gentle, cheerful, amiable... c. Special competency: ability to work under nd high work pressure, to judge, to consider thoroughly...</i>
Experience:	<i>Hold [the equivalent position] for at least years or months Merely mention working experiences in the similar positions or common working experiences truly necessary for this position.</i>
Other requirements:	<i>Probably mention the health requirements if it plays a decisive role in the decision, and other requirements such as age, ability to go on business frequently, flexibility, adaptability to environment, etc if necessary and typical of the profession.</i>

WORKING CONDITIONS

Work place:	<i>Name the work places, such as office, clinical department, management area...</i>
Provided Equipment:	<i>a. Name personal equipment provided to the incumbent (if any), such as computer, laptop, telephone... b. Name the machines and equipment for working, such as specific specialized machines, common office equipment (if any) c. Name protective equipment (if any)</i>
Other conditions:	<i>Name particular conditions for the position (if any), such as pickup cars, taxi cards ... or special conditions, such as toxic chemicals/radiation in working environment ...</i>

POSITION – RELATED ORGANISATIONALCHART



ADDITIONAL INFORMATION ABOUT THE POSITION

- *Challenges in the work:*

- *Career development opportunities:*

JD EDITOR	DIRECT SUPERVISOR	APPROVED BY
Date: dd/mm/yyyy	Date: dd/mm/yyyy	Date: dd/mm/yyyy

2.6. Features of a good job description

A good JD is characterized by following features:

- Simple and concise
- Objective, neutral and precise.
- Describe tasks as they are performed in reality.
- Refer to title and position rather than to a specific person.
- Place all functions and tasks in implementation order.
- Start the sentence with “basic tasks” and end it with “implement other related tasks as required”.
- Describe separate tasks clearly and briefly. Do not use terminologies and give specific example about the task whenever possible.
- Use action verbs. Emphasize what the incumbent has to do without explaining applied process.

PART III: THE UTILIZATION OF JOB DESCRIPTION

3.1. The utilization of JD in departments and/or divisions of health facilities

When approved, a JD of a concrete position needs to be kept somewhere in related departments for its implementation, management, supervision, monitoring and evaluation of staff's performance. For example, it should be kept in HR Department (i.e. personnel organization department), General Planning Department, in department leader file or in staffs' working places.

Employees and/or staff can use JD as a tool to self-supervise and self-evaluate their progress and task performance level as mentioned in the JD. During the implementation, related staff needs to record any arisen or unsuitable tasks as a basis for adjustment of JD in the next period.

When applying JD, managers/department heads should prepare the succession, replacement of those staff when they are absent (i.e. deputy rule). However, it should be noted that the assignment should not be overlapped among employees.

3.2. The utilization of JD in management

Other than being used as basis of work evaluation, a JD can be applied differently in management. However, JD is not a complete tool to evaluate the performance of a health staff. Instead, the manager can use the combination of different tools, depending on functions, duties and targets of such staff's performance assessment. Other applications of JD are:

- (i) *Exchange of technical and/or specialized information between the manager/supervisor and staff*

JD exposes tasks which the staff should do. Therefore, it is a very useful material for both managers/leaders and staff to share the information of tasks of both sides. Besides, JD also helps staff understand what their colleagues (other staffs) are doing in order to play as foundation for the cooperation and work integration at work.

- (ii) *Staff recruitment, appointment and rotation*

The information of necessary knowledge, skill and ability to perform tasks at accepted level is the basis for determining criteria for staff recruitment, appointment and rotation.

(iii) *Performance evaluation*

To ensure the objectiveness and reasonableness, the job performance assessment should base on the tasks performed by the staff. Because the functions and tasks are shown in the JD, it is clear that the performance evaluation be carried out well. With this method, when tasks mentioned in the JD are used as a basis of evaluation, managers and staff shall discuss and agree on the expected objectives of the work in each period of time. They also need to agree about criteria of accessing work accomplishment level. This method helps to reduce the subjectiveness of persons who conduct the assessment of their subordinate performance.

(iv) *HR Development Planning , professional training and development*

These 3 processes have close relationship to each other. JD, along with concrete information of knowledge, skills and capacity requirements of staff to perform well assigned tasks, will be an appropriate basis of performing those processes. A deep analysis of tasks will in one hand help identify essential supports to staff with different levels when they perform their tasks and, on the other hand, identify the gap between the requirements of knowledge and essential skills and the current ability of employees. As a result, professional training and career development will be implemented. This is also a part of the personnel development and planning task.

(v) *Relationship at workplace*

At workplace, issues related to human resources usually emerge from relationships related to assigned and performed tasks. Therefore, JD can be used to discuss and solve the problems.

(vi) *Organization analysis and process*

Functions and tasks mentioned in the JD can be used for the organization analysis and process because most of JDs clearly reflect methods of organization and work implementation.

PART IV: ASSESSMENT OF STAFF'S JOB PERFORMANCE AND OBJECTIVES-BASED MANAGEMENT

Once developed, JD will be an effective basis for staff management. Assessing the job performance of staff is so essential for managers to make decision of human resources, such as training, developing, retention, etc. of staff. There are some basic guidelines used to assess job performance of staff as follows:

4.1. Definition of job performance assessment

Assessment of job performance is a systematic and official evaluation of practical job performance of employees as compared with standards, expected results and indicators developed and discussed previously with this staff. This assessment need to be strictly and regularly performed.

4.2. Purpose of assessing job performance

Assessment of job performance is one step of effective duties management process of units to encourage staff to achieve targets and fulfill work requirements well, which will ensure that staff's working result meet targets of their entity.

Purpose of job performance assessment is to improve the effectiveness of job performance. In this process, manager should help their staff identify which they did well, which they need to improve and show them their shortcomings in their knowledge and skills which they need to improve throughout a concrete capacity training and development plan. In the assessment process, standard tasks need to be encouraged.

4.3. Objectives-based management

Management by objectives is to assess the achievement extent of job performance based on proposed objectives. Concrete objectives of each staff are established based on common targets of their entities and departments/divisions.

This method focuses on setting measurable targets which are used to assess the results of performance, such as "the number of scientific topics implemented in a year", "the number of communication sessions implemented in a quarter", etc.

Besides, there should be objectives about quality, such as “level of satisfaction of patients” or “the quality of project report”, etc...These objectives can be quantified as measurable objectives such as “100% of patients satisfy with staff’s service attitude” or “100% of reports are submitted on time to the head of project” or “70% of reports do not need to be re-written”.

When developing objectives to assess job performance results, the SMART criteria need to be followed. To examine whether the proposed targets meet the SMART criteria, we need to answer following questions:

SMART	5T	Questions
S (<u>S</u> pecific)	Thật cụ thể	<i>What are the concrete results?</i>
M (<u>M</u> asurable)	Thuộc đo	<i>How can we measure the results?</i>
A (<u>A</u> chievable)	Thực hiện được	<i>Can we achieve the objective(s)?</i>
R (<u>R</u> ealistic)	Thực tế	<i>Are the objectives relevant and practical to the organization or health facility?</i>
T (<u>T</u> ime bound)	Thời gian	<i>When must the objective to be reached?</i>

4.4. Effective job management and staff assessment

Effective management of staff’s job includes the process of discussion, support and supervision between the manager and staff, bases on basic steps as follows:

- (i) **Discuss on manager’s expectations** of the role of their staff in the organization when they are recruited – Start with JD and targets of job performance.
- (ii) **Set personal goal(s)** for staff in accordance with common goal(s) of their organization.

Note:

- Let staff participate in identifying/determining goals.
- Goals need to be challenging - but realistic; difficult but obtainable in a certain duration of time.
- Targets can be considered and adjusted to achieve them.

- (iii) **Develop a capacity building plan** for staff.

- (iv) **Send regular and timely feedback** of job performance to staff through the process of support and supervision process.
- (v) **Do a staff assessment for the first 6 months** of employment (if any) to stick on job performance progress of staff, compared with proposed goals, in order to timely adjust the goals if necessary.
- (vi) **Conduct annually a staff assessment** and document all comments and agreements. The assessment should be implemented according to targets of JD and targets proposed from the beginning of the year, thereby, it's necessary to identify whether the proposed targets are achieved or not.
- (vii) **Identify new targets** and make a development plan for staff for the next period.
- (viii) **Make human resource decisions** (rewards, salary adjustment, promotion, training, and other disciplines)

4.5. Mode of yearly assessment of job performance

The annual and periodical assessment of job performance should base on the assessment criteria which have already been discussed and agreed with staff from the beginning of the year. Procedure (or process) of annual and periodical assessment involves the following steps:

- Step 1: HR department prepares an assessment form, then sends to head of department of this staff.
- Step 2: Head of department sends the assessment form to direct manager/ supervisor of the staff.
- Step 3: The direct manager/supervisor sends a blank copy of the assessment form to the staff whose job performance will be assessed.
- Step 4: The direct manager/supervisor prepares and makes an appointment with this staff.
- Step 5: The direct manager/supervisor conducts a meeting with this staff to discuss and exchange his/her comments and assessment.
- Step 6: This staff confirms/discuss about the comments and gives their own opinions. Both supervisor and staff reach agreement on the final assessment results.
- Step 7: The direct manager/supervisor sends the filled-in assessment form to the head of department for review and approval.

Step 8: The head of department sends the complete assessment to HR department for final approval.

The direct manager/supervisor prepares and makes an assessment appointment with this staff as follows:

Preparation for staff assessment meeting:

- Send assessment form to the staff (whose job performance is assessed) for review and preparing for questions and issues to be assessed and discussed.
- Make a bilateral in-person appointment to implement the assessment (reservation of enough time for discussion)
- Identify the assessment content: job performance results, competencies – based on exemplary standards mentioned in JD and targets established from the beginning of the year.
- Prepare remarks in assessment form (using pencil for easier correction), notes supporting the remarks (achievements which meet or exceed the expectation; times when they can not meet the expectation, strong points and weak points which need to be improved)
- Collect comments on job performance of this staff from their colleagues, partners, clients as quantity and quality of his/her job performance, compliance level; consult other managers and staff related to this job for triangulation of information.

Implementation of staff assessment talk:

- Choose a quiet place to avoid any disturbance and turn off cellphone.
- Start of the staff talk: help the staff feel comfortable, try to explain the purpose and time for meeting briefly, encourage him/her to actively participate in the discussion.
- During the staff talk: focus on 4 main contents:
 - Reflection on job performance in the last year.
 - Reflection on achievement extend of the setting goals last year.
 - Setting goalse for the coming year.

- Feedback on results of the personal development measures of the last year and Discussion on personal development program, including training plan.
- End of the staff talk: Make conclusion of the staff assessment, summarize main points of discussion and present the next plan.
- Let this staff review, comment and sign.
- Sign the staff assessment form by direct supervisor.

Notes for supervisor while implementing the staff assessment talk:

- Do not manifest their surprise.
- Always start with recognition/acknowledgement of staff contribution and combine compliment and constructive critics when assessing staff.
- Take note of issues raised in the assessment meeting.
- Mention behavior issues, not individuals behavior, focusing only on issues related to the work.
- Be good listener, encourage staff to actively discuss.
- Avoid promise or commitment of what can be unsure to happen.

Following mistakes should be avoided in a staff assesement:

- Assessment criteria are not clear what can lead to incorrect assessment results of staff.
- The tendency of assessment is too high or too low.
- Assessment is focusing on performance of a certain period instead of the entire assessment duration.
- The tendency of assessing all incumbents' perfomance with the average score.
- Preconceptions or prejudice.

Refer to some examples of the assessment of staff's job performance in Appendix 4 and managers' in Appendix 5.

APPENDIX 1: JOB DESCRIPTION TEMPLATE

[Name & Logo of the Organization]

JOB DESCRIPTION

Effective date: dd/mm/yyyy

Title:	Direct supervisor:	
Unit:	Location:	
Contract type: Long time <input type="checkbox"/> Short time <input type="checkbox"/>	Grade:	Job code:

Standard working procedure, relevant documents:	
Direct subordinate:	
Work relations	Internal:
	External:

JOB SUMMARY

FUNCTIONS & RESPONSIBILITIES

Main function(s) and Responsibilities
<p>[Function 1]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Task 1 • Task 2

<p>[Function 2]</p> <ul style="list-style-type: none"> • Task 1 • Task 2
<p>[Function 3]</p> <ul style="list-style-type: none"> • •
<p>And other related assignments upon request of the superior:</p>

AUTHORITY

--

TRAINING ACTIVITIES MUST BE ATTENDED

--

REQUIRED COMPETENCIES

Education & Training:	
Knowledge:	
Skills:	
Qualities & Abilities:	
Experience:	<i>Working time [of the same position] at leastyears/months (fill the number of years or months)</i>

Other requirement:	
---------------------------	--

WORKING CONDITIONS

Work place:	
Equipment provided:	
Other conditions:	

ORGANISATION CHART WHERE JOB FITS

--

OTHER INFORMATION ABOUT THE JOB

<p>- <i>Challenges the incumbent would face:</i></p> <p>- <i>Career development opportunities:</i></p>

JD WRITER	DIRECT SUPERVISOR	APPROVER
Date: /...../.....	Date: /...../.....	Date: /...../.....

APPENDIX 2: LIST OF VERBS USED TO WRITE JOB DESCRIPTION

Leadership - “Strategy establishing” activities

- Approve
- Permit or enable
- Determine
- Develop/build
- Orient/direct
- Promulgate
- Plan/budget
- Prepare/compose

Management activities

- Organize
- Assign/delegate
- Evaluate
- Attract
- Train
- Assess
- Approve
- Recognize/Identify
- Carry out
- Improve
- Chair
- Operate
- Consider/evaluate
- Maintain
- Supervise/monitor
- Examine/review
- Establish/set up
- Specify
- Standardize
- Speed up/encourage
- Ensure/assure
- Define

Activities of Professional and Support Group

- Analyse
- Evaluate
- Perform
- Predict
- Interpret/Explain
- Submit
- Be focal point
- Verify
- Offer/suggest/recommend
- Propose
- Synthesize
- Support
- Advise/comment
- Coordinate

Activities of Staff

- Check
- Collate
- Deliver
- Collect
- Issue
- Drive/control
- Obtain/ achieve
- Operate
- Perform
- Present
- Provide/supply
- Carry out/conduct
- Finish
- Examine
- Diagnose
- Prescribe
- Inject/infuse/transfuse
- Do an operation
- Follow up
- Care/look after
- Communicate
- Put in
- Preserve/maintain
- Report
- Deal with
- Coordinate

General activities (use these verbs carefully because they can cause misunderstanding)

- Care, manage
- Help
- Advise, attract, push up/speed up

APPENDIX 3: COLLECTION FORM ON POSITION INFORMATION

Working position:.....Job code:.....

Unit²:

Direct supervisor:

Respondent:

- Incumbent Supervisor

Daily working time: from.....to

Workplace:

1. What are the main functions of this position?

.....
.....

2. If this incumbent has subordinates, list their name by title. If there are more than 1 individual who have the same title, fill the number of them in the box:

3. Mark activities under the management of this position:

- Planning
- Assessing the working result of staff
- Monitoring the job performance
- Planning and managing the budget of the unit
- Training and developing staff
- Reporting results of activities of the unit
- Others (please specify):

.....
.....

² Unit can be health facility, training institution, faculty or department

4. In your opinion, what authorities does this position should have?

Make decisions on HR issues, namely

.....

Make decisions on finance issues, namely

.....

Make decisions on property issues, namely

.....

Intervene:

Deal with extraordinary situation (except normal working procedure):

.....

As representative to work with partners:

Others:.....

5. Describe the form and the extent of supervision by the direct supervisor to this position:

.....

.....

6. MISSION: Describe what the incumbent does, including tasks according to the following classification:

a.	Daily tasks (activities performed daily or almost every day)

b.	Periodical tasks (activities performed weekly / monthly / quarterly / annually)

c.	Irregular or non-periodical tasks

7. Should the incumbent perform the other tasks beyond his/her responsibilities or tasks? If any, please describe?

8. Which parts of work need to be authorized? To whom? How?

9. **QUALIFICATION:** Tick the box showing the essential qualification required for this position (not for the incumbent)?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> No need of degree | <input type="checkbox"/> Specialized colleges |
| <input type="checkbox"/> Secondary school or supplementary education | <input type="checkbox"/> Non-specialized other degrees |
| <input type="checkbox"/> High school or supplementary education | <input type="checkbox"/> Specialized or higher degrees |
| <input type="checkbox"/> Specialized vocational school | <input type="checkbox"/> Others (specify):
..... |

10. **SKILLS:** Mark in the box showing essential skills needed for this position (not for the incumbent)?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Communication | <input type="checkbox"/> Organizing, coordinating activities |
| <input type="checkbox"/> Teamwork | <input type="checkbox"/> Planning |
| <input type="checkbox"/> Problem solving & decision making | <input type="checkbox"/> Collecting, analyzing information |
| <input type="checkbox"/> Time management | <input type="checkbox"/> Composing documents |
| <input type="checkbox"/> Advice | <input type="checkbox"/> Language skill (what language) |
| <input type="checkbox"/> Active listening | <input type="checkbox"/> Computer skill |
| <input type="checkbox"/> Active feedback | <input type="checkbox"/> |

11. What are important KNOWLEDGE BASES related to the job performance?

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Speciality | <input type="checkbox"/> Pedagogics |
| <input type="checkbox"/> Management | <input type="checkbox"/> Psychology |
| <input type="checkbox"/> Leadership | <input type="checkbox"/> Society |
| <input type="checkbox"/> Law | <input type="checkbox"/> |

12. What PERSONAL QUALITIES (special attitude, constitution, special capacity...) is this position required for?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Healthy | <input type="checkbox"/> Sociable |
| <input type="checkbox"/> Enthusiastic | <input type="checkbox"/> Ready to help |
| <input type="checkbox"/> Responsible | <input type="checkbox"/> Ability to work independently |
| <input type="checkbox"/> Ambitious/studious | <input type="checkbox"/> Pressure endurance |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. EXPERIENCE: Mark in the box showing minimum duration of experience in months/years, but necessary experience to perform this job (not for the incumbent)?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> No necessary | <input type="checkbox"/> 3 – 5 years |
| <input type="checkbox"/> 1 – 6 months | <input type="checkbox"/> 5 – 10 years |
| <input type="checkbox"/> 6 – 12 months | <input type="checkbox"/> More than 10 years |
| <input type="checkbox"/> 1 – 3 years | <input type="checkbox"/> |

14. HEALTH AND SAFETY: Mark in the box showing any unexpected working conditions which can affect the health and safety of the incumbent?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Radioactive pollution | <input type="checkbox"/> Fire and explosion risk |
| <input type="checkbox"/> Infection risk | <input type="checkbox"/> Risk of exposure through sharp objectsies |
| <input type="checkbox"/> Occupational diseases | <input type="checkbox"/> Risk of being affected by toxic chemicals |
| | <input type="checkbox"/> Other:..... |

15. MACHINES, EQUIPMENT, FACILITIES, PROTECTIVE EQUIPMENTS:
Describe briefly the machines, equipment, vehicles or labor protective equipments used/manipulated regularly by the incumbent.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Are there any specific criteria of the task (duration necessary to conduct manipulation/skill/ specific tasks, build for this position?) If any, what are they?

.....

17. Are there any challenges and/or stressful situations which this position has to confront while the incumbent perform his/her work in normal condition? If any, please describe?

.....

18. Describe the expected results of this position?

.....

19. What criteria and ways are applied to evaluate the incumbent's job performance?

.....

20. What could this position cause if the tasks are not well-performed by the incumbent? Who or what will be affected directly?

.....
.....

21. If the incumbent succeeds in this position, how will his/her occupational opportunity be?

.....

22. Is there anything needed to be concerned of this position?

.....

APPENDIX 4: ASSESSMENT FORM OF STAFF'S JOB PERFORMANCE

Unit's name
.....

Full name:	
Title:	
Assessor:	

Date of assessment:	
Assessment duration (from ... to ...)	

I. Working objectives:

(Total maximum score for objective achievement is 50. Setting 3-5 objectives is reasonable)

No.	Objective of job performance	Proportion (%)	Indicators of measuring objective achievement (Quantity/Quality)	Due to complete	Results actually achieved	% of objectives achieved	Score
	A	B	C	D	E	F	$G=(F*50)*B$
1							
2							
3							
4							
5							
					Score of target achievement		

II. Competency assessment:

(Maximum score for each competency standard is 5, in which: 1= bad; 2= not as expected; 3= as expected; 4= more than expected; 5= excellent)

No.	Indicators of assessing competency	Results	Score
1	Comply with medical ethics		
2	Technical knowledge and competency		
3	Responsibility		
4	Communication skill		
5	Problem-solving skill		
6	Teamwork		
7	Finance/materials/equipment management		
8	Compliance with working regulations		
9	Creativity		
10	Self-learning and self development		
			Average score
			Total score

III. Plan of personal development

No	Technical field/ skills need to be developed	HRD measures	Due to complete	Results
1				
2				
3				

Comments of direct supervisor

Strengths	

Scope for improvement	

Signature:

Opinion of the assessed incumbent

Signature:

APPENDIX 5: ASSESSMENT FORM OF MANAGER'S JOB PERFORMANCE

Unit's name

Form [02]

.....

Full name:	
Title:	
Assessor:	

Date of assessment:	
Assessment period: from ... to	

I. Working objectives

(Total maximum score for objective achievement is 50. Setting 3-5 objectives is reasonable)

No.	Objectives of job performance	Proportion (%)	Indicators of measuring objective achievement (Quantity/Quality)	Due to complete	Results actually achieved	% of objectives achieved	Score
	A	B	C	D	E	F	$G=(F*50)*B$
1							
2							
3							
4							
					Score of objective achievement		

II. Competency assessment

(Maximum score for each competency standard is 5, in which: 1= bad; 2= not as expected; 3= as expected; 4= more than expected; 5= excellent)

No.	Index of assessing competency	Results actually achieved	Score
1	Comply with medical ethics		
2	Competence and technical and specialized knowledge		
3	Responsibility		
4	Communication skill		
5	Problem-solving and decision-making skill		
6	Work planning and organization for implementation		
7	Finance/materials/equipment management		
8	Staff guide and development		
9	Motivating and inspiring staff		
10	Management and leading for change		
		Average score	
		Total score	

III. Plan of personal development

No	Technical field/ skills need to be developed	HRD measures	Due to complete	Results
1				
2				
3				

Comments of direct supervisor

Strengths	
Scope for improvement	

Signature:

Opinions of the assessed incumbent

Signature:

APPENDIX 6: AN EXAMPLE OF JOB DESCRIPTION FOR A CLINICAL POSITION



BỆNH VIỆN VIỆT ĐỨC

JOB DESCRIPTION

Effective from: date.....month.....year

Title: Department Head Nurse	Direct supervisor: Head of Department	
Unit: Department of Septic Surgery	Location: Viet Duc Hospital – Ha Noi	
Type of contract: Long term <input checked="" type="checkbox"/> Short term <input type="checkbox"/>	Grade: 16a120	Job code: A609

Standard working procedures, related legal documents	<ul style="list-style-type: none"> - Law on medical examination and treatment - Circular 07/2011/TT-BYT - Decision No. 41/2005/QĐ-BNV - Circular No. 18/2009/TT-BYT - Circular No 23/2011/TT-BYT - Basic competencies standards of Vietnamese Nurses - Ethical standards of nursing profession - Current regulations of hospital on management, communication and behavior...
Direct subordinate	15 nurses
Work relations	Internal: <ul style="list-style-type: none"> - Colleagues in the hospital - Clinical departments, subclinical departments

	<p>External:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Other hospitals - Medical universities: Hanoi Medical University, Nam Dinh Medical University, Hai Phong Medical University... - Service providers
--	--

JOB SUMMARY

Department head nurse is responsible for managing the nursing team, organizing the implementation of patient care, monitoring, examining and supervising the implementation of regulations and technical procedures of hospitals, regulations on hygiene and infection control, to ensure that patients are cared for considerably and professionally, patient rooms meet sanitation standards and equipments are well-operated.

TASKS AND RESPONSIBILITIES

Main functions and Responsibilities
<p>Management function:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manage a nursing team, job classification, arrange in shift nursing, patient rooms, monitoring, supervise and evaluate the effectiveness nurses' work. • Participate in the recruitment, training course and develop nursing capacity. • Manage fixed assets of department. Check out the planned and used medical equipments, consumable supplies, use of assets and materials according to the current decision. • Prepare reports, propose the staff structure, patient care and the use of equipment and facilities in the department.
<p>Organization of Patient Care</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manage patient rooms. Organize the implementation of timely treatment indications, monitor, test and care for patients by the attending physician. Promptly report to the nurse head about the unexpected and unusual progresses of the patient.

- Check and supervise the implementation of regulations on medical ethics, hospital technical procedures, regulations on hygiene and infection control. Supervise cleaning patients' rooms, warranty and maintenance of medical equipment in the department in safety, to serve effective diagnosis and treatment.
- Give professional advice to patients and their family of prevention of infectious diseases.

Training, scientific research and other work

- Participate in planning and implementation of training and continuous mentoring or coaching nursing staff, students, care assistants, janitors.
- Participate in scientific research.
- Join the direction in different levels as assigned.
- Perform other related duties as assigned by superiors.

AUTHORITY

- Arrange and coordinate work for nurses and care assistants in the department.
- Evaluate work performance of nurses; propose rewards, disciplines, salary increase and training nurses, care assistants and ICT staff in the department.
- Participate in and give comments on personnel recruitment for the department: evaluation after the probation periods,
- Propose purchase of equipment for professional works.

TRAINING ACTIVITIES TO BE ATTENDED

- Political Theory Course
- Nursing Management Course
- Hospital Management Course
- Regularly improve and update technical knowledge
- Informatics course, foreign Language

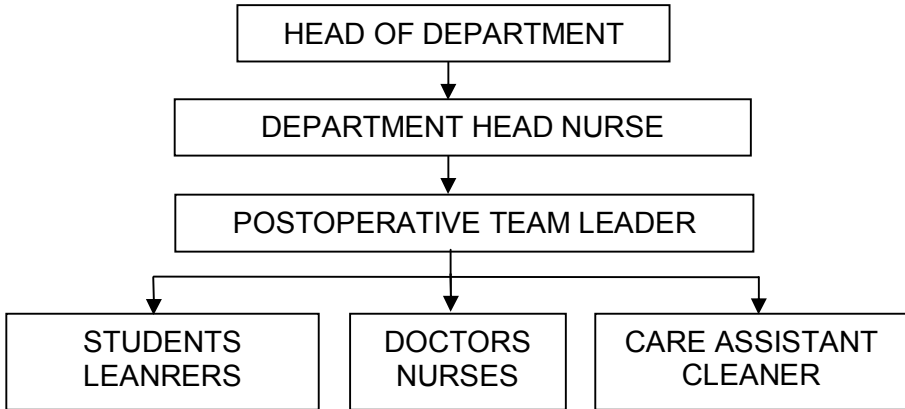
REQUIRED COMPETENCIES

Education & Training:	Bachelor of nursing, certificate of nursing management
Knowledge:	Basic nursing, nursing management technique...
Skills:	<ul style="list-style-type: none"> - Communication, listening skills - Leading and managing skill (planning, assignment, delegation, human resources management) - Skills of using medical equipment for specialized care - Computer skill: excellent in using Microsoft Office
Qualities & Abilities:	<p>Responsible, honest, enthusiastic and eager to learn (preferred)</p> <p>Assertiveness at work, flexible. Having good health</p>
Experience:	<p>5 years in direct nursing position</p> <p>Prefer those who have experienced care for TB/HIV/AIDS infected patients</p>
Other requirement:	Excellent in English and basic informatics

WORKING CONDITIONS

Working place:	Separate working room with enough light, airconditioner
Equipment:	<ul style="list-style-type: none"> - Internet, telephone, filing cabinets, internal documents related to their tasks - Room full of light, air-conditioner
Other conditions:	Uniform as regulation

ORGANISATION CHART RELATED TO THE POSITION



OTHER INFORMATION ABOUT THE POSITION

Challenges the incumbent would face:

- Facilities did not meet requirements
- The patients overload, many critically ill patients, tuberculosis and HIV infection...
- Work overloads
- Sometimes it's necessary that the position is able to use foreign language in their work

Career development opportunities:

- Oversea study
- Higher promotion

Job Description writer	Direct supervisor	Approver
date...	date...	date...

APPENDIX 7: EXAMPLE OF JOB DESCRIPTION FOR A PREVENTIVE MEDICINE POSITION



Da Nang Provincial AIDS Control Center (PAC)

JOB DESCRIPTION

Effective date:/...../20..

Title: Head of Methadone treatment center	Direct supervisor: Director of PAC	
Unit/Department: Methadone treatment center No. 2	Location: 163 Hai Phong, Da Nang	
Type of contract: Long term <input checked="" type="checkbox"/> Short term <input type="checkbox"/>	Grade: 16.117 Level: 3	Job code: T.04-

Standard working procedures, related legal documents	<ul style="list-style-type: none"> - Decision No. 25/2005/QĐ-BYT dated September 5, 2005 on functions, tasks, authority and organization structure of PAC - Decision No. 3140/ QĐ- BYT on guiding MMT (methadone maintenance treatment) - Decision No. 3521/QĐ-UBND on approving the implementation of MMT - Decree No. 96/2012/NĐ-CP on regulating MMT
Manager/supervisor of:	<ul style="list-style-type: none"> - 12 staff at Methadone treatment center No. 2 - Patients are treated at Methadone treatment center No. 2
Working relation /communication	<p>Internal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Department of: Communication, Monitoring, Testing and Treatment

	<ul style="list-style-type: none"> - Division of: Planning and Finance, Administration, Organization Methadone treatment site No. 1
	<p>External:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Department of Health - People's Committee at district, commune and ward level. - Life-Gap, SCMS project - Hospitals, Medical Offices, Medical Center and medical stations in the city. - HPMC 1 - Branch of drug abuse and prostitution prevention - Methadone treatment sites across the country - Police office at district, commune and ward level - The preventive medicine team of Hai Chau District - Some other units

JOB SUMMARY

1. Manage and operate generally activities of the treatment site.
2. Supervise, monitor and evaluate the task performance of staff.
3. Organise the examination and alternative treatment of opiate addiction with methadone for patients at this facility.

TASKS & RESPONSIBILITIES

1. Develop the weekly, monthly and annualy operation plan of the OPC.
2. Organize periodic and extraoditional meeting.
3. Manage, supervise and direct the work of junior staff, facility operations, evaluating results through briefings or meetings.
4. Supervise the opening and closing daily medication store.
5. Direct examination and treatment of patients (1/3 of the patients of the facility), recording patient records.

6. Support the department upon request, examining the books, medical records and reports.
7. Receive patient and the patient's family, address and handg issues related to patient.
8. Report on weekly, monthly, quarter, annually activities of facility and extraordinary reports.
9. Chair the basic diagnose, announce clinical case.
10. Attend educational group, patients and patients' family club activities.
11. Join in importing drug, monthly inventory of drug and bio-product store.

OTHER DUTIES BEYOND THE RESEARCH:

1. Work with precinct/officer of Ward to handle issue related to patients.
2. Meet with Management board at District and Province level.
3. Prepare to receive guests visiting the OPC.
4. Attend professional training.
5. Participate in consultation with other hospitals.
6. Intervent and handle unusual situations occuring at OPC.

AUTHORITY

1. Developing operation plan of OPC.
2. Monitore nad supervise the OPC operation, evaluating the staff's performance.
3. Making personel decision as required.
4. Intervention: Proposing solution related to OPC's issue, staff and patients in accordance with OPC's regulation.
5. Handle special situation (outside normal working procedure) of patients who are disorder and threatened staff ...
6. Representative to work with when is authorized:
 - + Working with other units
 - + Working with patients' family

TRAINING ACTIVITIES MUST BE ATTENDED

1. Knowledge of Methadone and other opiates.
2. Advanced training on alternative treatment of opiate addiction with methadone.
3. Continuous training on internal medicine.

REQUIRED COMPETENCIES

Qualification:	Medical doctor, certified in internal medicine of alternative treatment of opiate addiction with Methadone.
Knowledge required:	<ul style="list-style-type: none"> - Specialized treatment of opiate addiction with methadone - Legislation - Management - Leadership - Pedagogics - Society - Psychology
Skills needed:	<ul style="list-style-type: none"> - Communication - Teamwork - Planning - Activity organization and operation - Problem solving and decision making - Synthesis and analysis of information - Time Management - Active listening - Positive feedback - Text composition or compiling - Foreign Language (English) - Computation - Consultancy

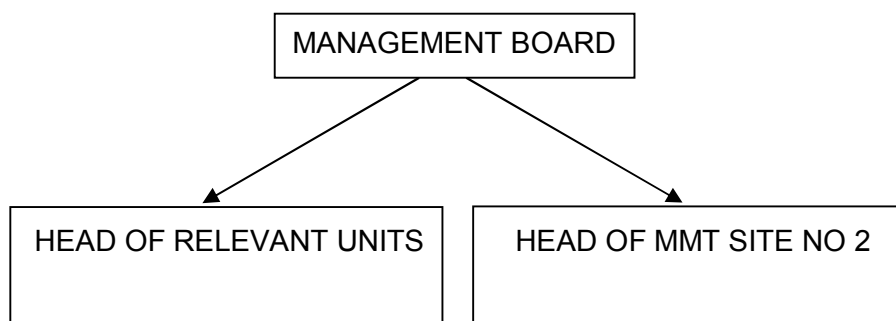
Qualities:	<ul style="list-style-type: none"> - Good health - Sociability - Enthusiasm - Responsibility - Ready to help people - Ability to work independently - Eagerness to learn - Ability of pressure endurance
Years of experience	5-10 years experience (in equivalent position)
Other requirements:	Active, flexible and have diplomatic and negotiation skill, strengthening the belief of patients, deal with difficulty, endure job pressure

WORKING CONDITION

Working place:	Working room for head of MMT site
Equipment:	<ul style="list-style-type: none"> - Computer with internet connection - Telephone - Medical equipment: stethoscopes, lights...
Other facilities:	Protective uniform

OTHER INFORMATION OF POSITION

Organization chart of position



Challenges:

- Because subjects who are exposed daily are drug addicted patients, it is difficult to control them well as they are aggressive, have very strong action, sometimes patients have strong reaction, pushing pressure and stress in the process of working and threatening the safety of oneself and his/her family.
- Many patients infected with HIV, Hepatitis B, C ... risk of occupational disease if not careful.

JD WRITER

SUPERVISOR

APPROVAL

(Signature)
Tittle

(Signature)
Tittle

(Signature)
Tittle

Date:.....

Date:.....

Date:.....

REFERENCES

Vietnamese materials

Trần Kim Dung (2003), *Quản trị Nguồn Nhân Lực*, Nhà Xuất bản Thống kê.
Trần Hải Yến và Trần Tiến Đức (2012), *Hướng dẫn về xây dựng tổ chức cho các nhóm dựa vào cộng đồng*, Tổ chức CARE Quốc tế tại Việt Nam.

English materials

Aswathappa, A. (2002) *Human Resource and Personnel Management*, New Delhi: Tata McGraw.

Beddoe Robin Forbes (1988) *How to prepare a job evaluation: Job Description*, Working Time Analysts.

Burns, M (1978) *Understanding Job Evaluation*, Institute of Personnel Management, London, IPM.

[Heathfield](http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/a/develop_job_des.htm), S. M. (2012) *How to Develop a Job Description: Job Descriptions Provide Clear Direction and Legal Protection*, available at: http://humanresources.about.com/od/jobdescriptions/a/develop_job_des.htm (accessed by 20 April 2013).

Morris, J. Walker (1973) *Principles and Practice of Job Evaluation*, London, Heine-mann Halley Court, Jordan Hill, Oxford.

Peterson, T.T (1972) *Job Evaluation: A manual for Peterson Method*, Vol 2, London, Business Books.

Royer, K. P. (2010) *Job descriptions and job analyses in practice: How research and application differ*

Royer, Kendra Palmer (2010) *Job descriptions and job analyses in practice: How research and application differ*, Theses and Dissertations. Depaul University

Saiyadain, M.S (2003) *Human Resource Management (3rd ed.)*, New Delhi: Tata McGraw.