



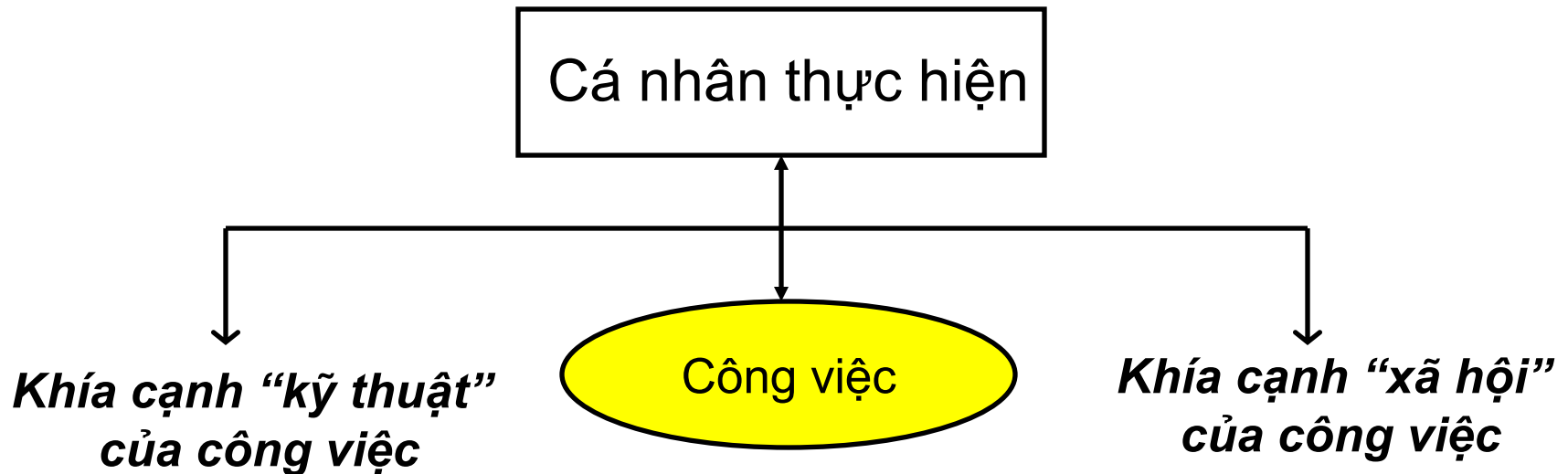
PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Bản chất của thiết kế và phân tích công việc
Quá trình tiến hành phân tích công việc

Một số khái niệm...



Hãy suy nghĩ về “công việc” của một cá nhân trong công ty...



Một số khía cạnh xã hội trong công việc

- Độ thách thức
- Tính đa dạng
- Cơ hội học hỏi trong công việc
- Thẩm quyền ra quyết định trong lĩnh vực công việc của mình.
- Sự công nhận đối với các nỗ lực
- Ý nghĩa mang tính xã hội của công việc
- Niềm tin cho nhân viên là công việc của họ sẽ đem lại một tương lai tốt đẹp hơn

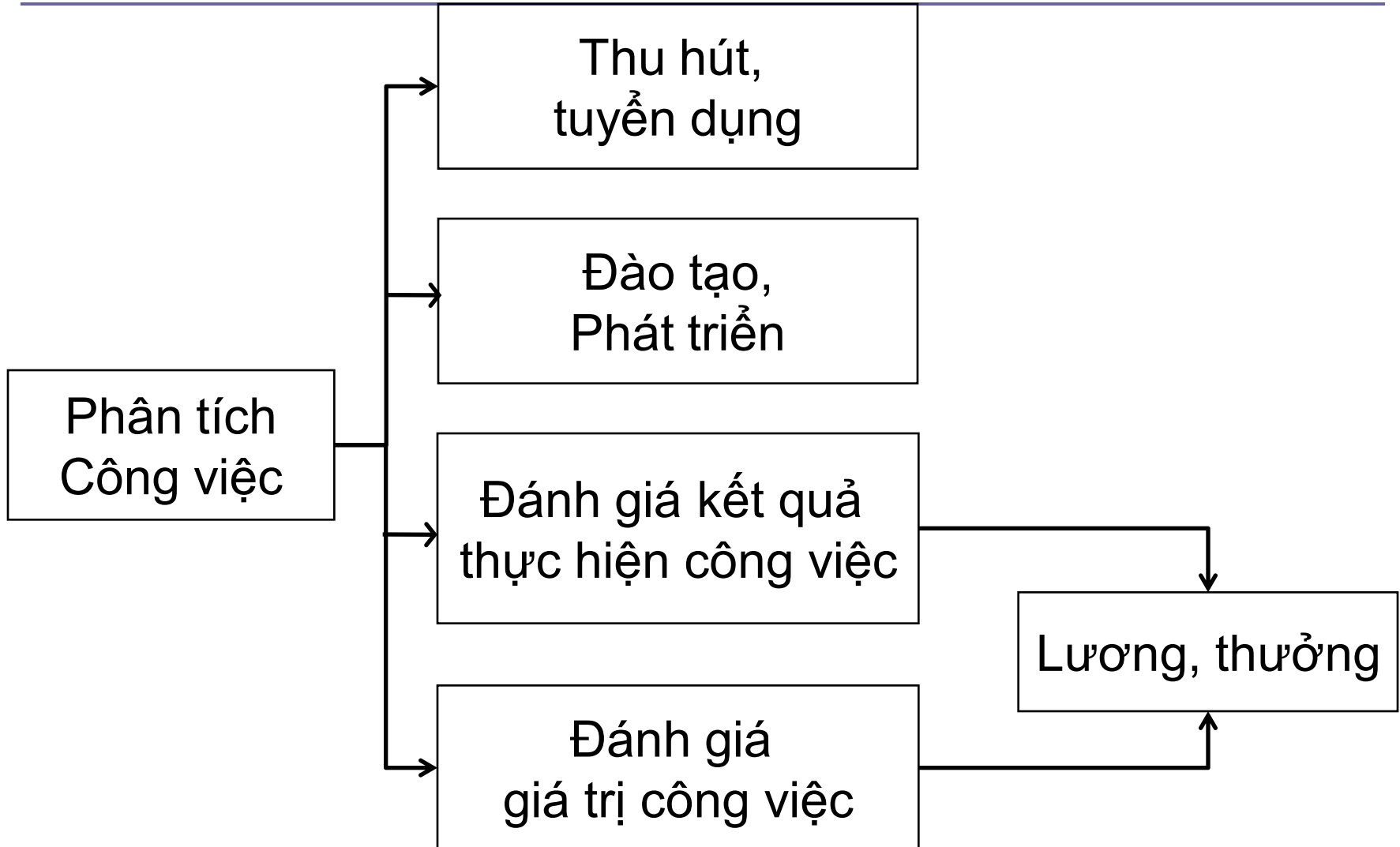
Bản chất phân tích công việc

- Là một *quá trình*, chứ không phải một kỹ thuật cụ thể
- *Tập hợp, phân tích, tổng hợp và báo cáo các thông tin liên quan đến các yêu cầu và tính hấp dẫn của công việc*
- Các thông tin phân tích công việc bao gồm hai khía cạnh: *Các yêu cầu của công việc và tính hấp dẫn của công việc*

Sản phẩm

- ***Ma trận chức năng – nhiệm vụ cho bộ phận***
- ***Bản mô tả công việc***
- ***Bản yêu cầu chuyên môn của công việc***

Các lợi ích cơ bản của phân tích công việc



Kiến thức, kỹ năng và các đặc điểm khác

- **Kiến thức:** Các loại kiến thức và thông tin có thể áp dụng trực tiếp vào thực hiện công việc
- **Kỹ năng:** Các kỹ năng cần thiết để thực hiện các nhiệm vụ.
- **Các đặc điểm khác:** Khả năng của cá nhân, các yêu cầu về giấy phép, kinh nghiệm...

Ví dụ về độ hấp dẫn của công việc

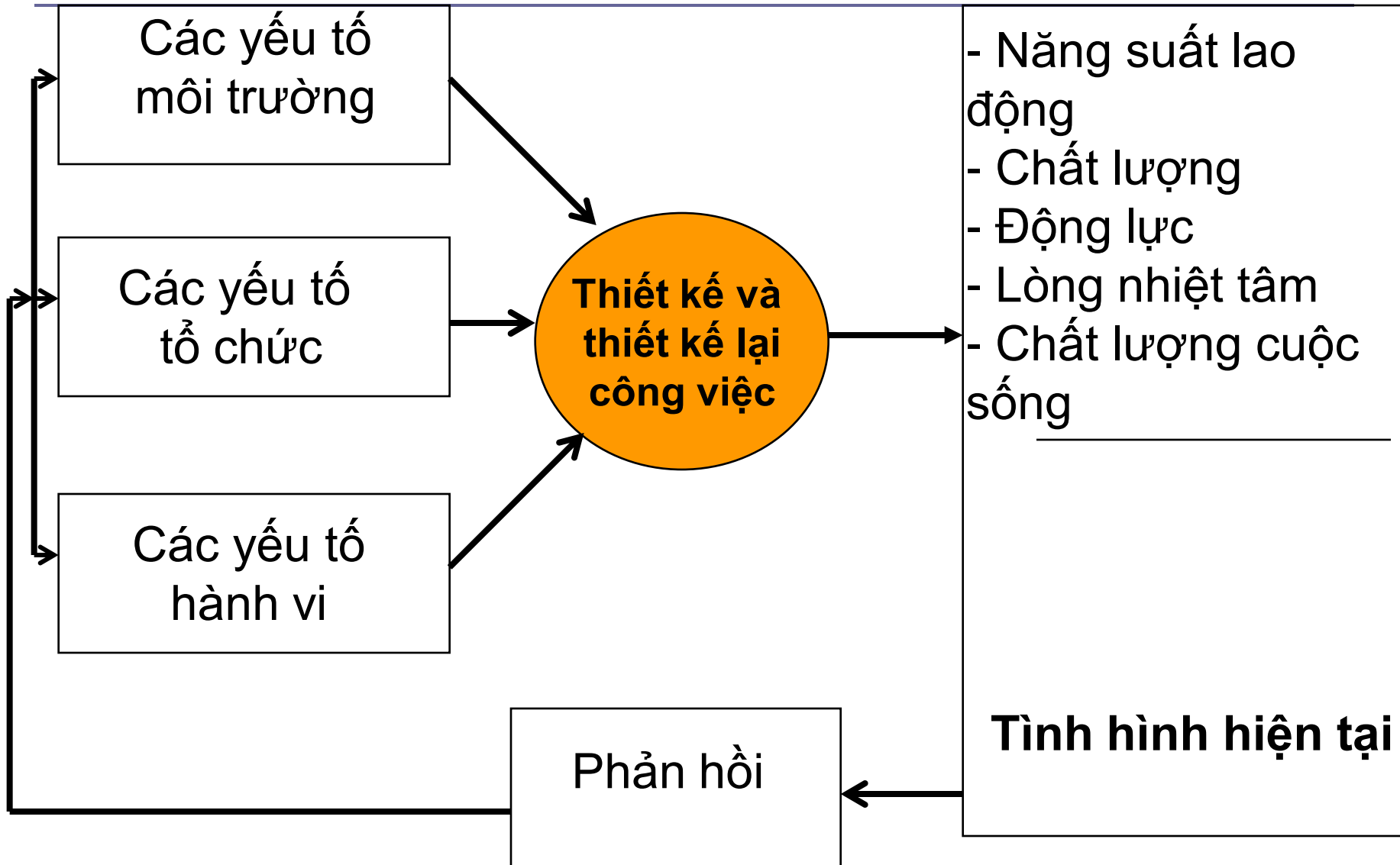
- Lương ban đầu
- Tăng lương
- Thưởng
- Sự đa dạng về kỹ năng
- Sự rõ ràng về nhiệm vụ
- Ý nghĩa của công việc
- Độ tự chủ, độc lập cao
- Thông tin phản hồi
- Tiếp xúc làm việc với nhiều người
- Tính tiên phong
- Trách nhiệm cao
- Vị trí xã hội
- ...

***Những yếu tố nào mang lại
sự hấp dẫn trong công việc
của các doanh nghiệp anh chị?***

Đặc điểm các “phần thưởng”

- **Số lượng:** Mức độ hay số lượng của “phần thưởng” trong công việc
- **Sự khác biệt:** Sự khác biệt tương đối về số lượng trong “phần thưởng” mà người thực hiện công việc được nhận
- **Sự ổn định:** Mức độ ổn định của “phần thưởng” theo thời gian

Thiết kế công việc



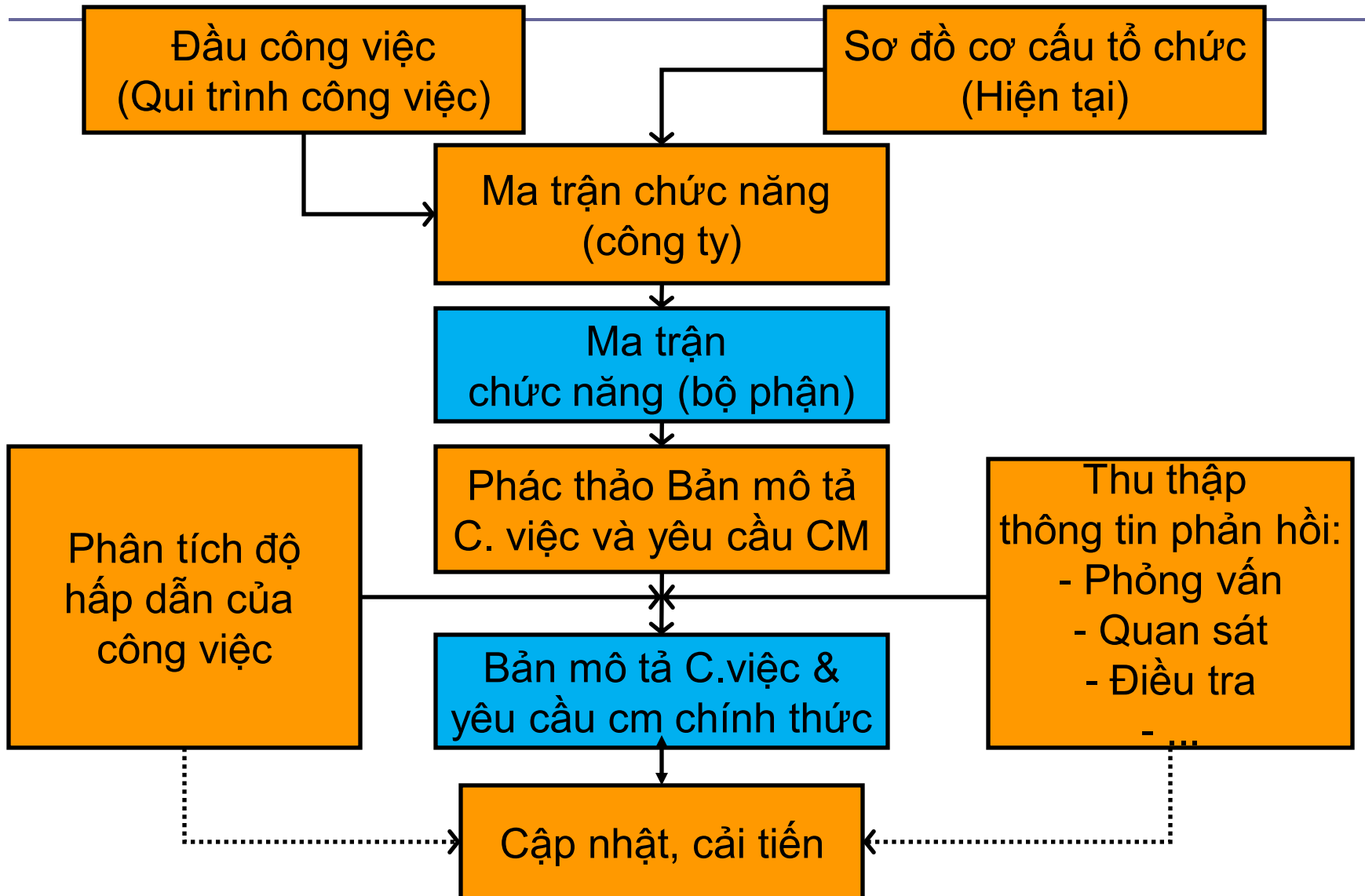
Các cách tiếp cận thiết kế công việc

- Chuyên môn hóa
- Luân chuyển công việc
- Mở rộng công việc
- Làm giàu công việc
- Thiết kế công việc theo nhóm

Một số vấn đề thường gặp trong quá trình phân tích công việc

- Thiếu sự ủng hộ thiết thực của lãnh đạo, do đó không tạo được sự hỗ trợ của tất cả mọi người.
- Thông tin phiến diện (thu thập từ một nguồn, bằng một phương pháp duy nhất)
- Những người làm trực tiếp và/hoặc người phụ trách không tham gia vào quá trình phân tích, thiết kế công việc
- Thiếu thời gian để thực hiện
- Các hoạt động bị bóp méo, hoặc thổi phồng
- Không có sự phản biện, phê bình với các kết quả phân tích và thiết kế công việc.

Quá trình phân tích công việc (Quy trình kỹ thuật)



Các phương pháp

- Phân tích thông tin chung
- Quan sát
- Phỏng vấn
- Phiếu câu hỏi
- Kết hợp các phương pháp

Tiêu chuẩn lựa chọn các phương pháp

1. Mức độ phù hợp của phương pháp khi sử dụng phân tích các loại công việc khác nhau
2. Mức độ chuẩn hóa trong quá trình thu thập và báo cáo kết quả
3. Mức độ được chấp nhận bởi người cung cấp thông tin và sử dụng thông tin liên quan đến công việc
4. Mức độ đào tạo và hướng dẫn khi áp dụng phương pháp
5. Chi phí để tiến hành phân tích
6. Chất lượng và độ tin cậy của thông tin thu được

Các nguồn thông tin

- Chuyên gia phân tích
- Người đảm nhận công việc
- Người quản lý, giám sát
- Chuyên gia chuyên môn
- Kết hợp các nguồn thông tin

Các bước nên thực hiện khi phân tích công việc

1. Xây dựng ma trận chức năng - nhiệm vụ cho công ty:
 - a) Thu thập các thông tin tổng quan về bối cảnh công việc của công ty
 - b) Liệt kê những nhiệm vụ chính trong công ty theo cột
 - c) Liệt kê các bộ phận chức năng hiện có trong công ty theo hàng ngang
 - d) Dùng ký hiệu đánh dấu vào các ô để mô tả mức độ tham gia thực hiện nhiệm vụ của các bộ phận chức năng
 - e) Điều chỉnh sao cho không có sự chồng chéo và/hoặc thiếu hụt nhiệm vụ giữa các bộ phận chức năng

Ma trận chức năng nhiệm vụ

Bộ phận Chức năng Nhiệm vụ	Phòng Kinh doanh	Phòng Kế toán	Phòng Hành chính	Phòng Nhân sự
Phát triển kinh doanh	<i>C/Q</i>			
.....	<i>C</i>	<i>T</i>	<i>C</i>	<i>T</i>
.....	<i>T</i>	<i>T</i>		
.....	<i>T</i>	<i>T</i>	<i>T</i>	<i>C</i>
	<i>T</i>			<i>C</i>
	<i>Q</i>	<i>T</i>		<i>T</i>

C: Chịu trách nhiệm Chính ; H: Hỗ trợ; Q: ra quyết định

Các bước nên thực hiện khi phân tích công việc

2. Xây dựng ma trận chức năng - nhiệm vụ cho bộ phận:
 - a) Thu thập các thông tin tổng quan về bối cảnh công việc bộ phận
 - b) Liệt kê những nhiệm vụ cụ thể đang được thực hiện trong bộ phận theo cột dọc
 - c) Liệt kê các chức danh hiện có trong bộ phận theo hàng ngang
 - d) Dùng các ký hiệu đánh dấu vào các ô để mô tả mức độ tham gia thực hiện nhiệm vụ của các chức danh
 - e) Điều chỉnh sao cho không có sự chồng chéo và/hoặc thiếu hụt nhiệm vụ giữa các chức danh trong bộ phận

Ví dụ về ma trận chức danh và nhiệm vụ

Chức danh Tên Cá nhân	Trưởng phòng Mr. X	Phó Phòng Ms. Y	Nhân viên HC Ms.Z Mr. W
Nhiệm vụ				
Lập kế hoạch kinh doanh	<i>C/Q</i>	<i>C</i>	<i>T</i>	<i>T</i>
.....	<i>C</i>	<i>T</i>	<i>C</i>	<i>T</i>
.....	<i>T</i>	<i>T</i>		
.....	<i>T</i>	<i>T</i>	<i>T</i>	<i>C</i>
	<i>T</i>			<i>C</i>
	<i>Q</i>	<i>T</i>		<i>T</i>

C: Chịu trách nhiệm Chính ; H: Hỗ trợ; Q: ra quyết định

Xác định các chức danh công việc trong các phòng ban

- ❑ Xây dựng Ma trận chức năng nhiệm vụ (hiện trạng) và phân tích sửa đổi;
- ❑ Hình thành Ma trận chức năng nhiệm vụ mới của Phòng/ban;
- ❑ Hình thành các chức danh công việc và đặt tên chức danh công việc.

Bài tập

- Xây dựng ma trận công việc đối với một phòng/ban

Các bước nên thực hiện khi phân tích công việc (tiếp)

3. Mô tả các nhiệm vụ của chức danh công việc dựa vào ma trận
4. Thông qua lần cuối các nhiệm vụ của công việc với người đảm nhận công việc và cán bộ quản lý
5. Nhóm các nhiệm vụ cùng lĩnh vực thành các chức năng, xác định % thời gian cho từng chức năng
6. Xác định các kiến thức, kỹ năng và các phẩm chất cần thiết để thực hiện được các nhiệm vụ
7. Thông qua lần cuối danh mục các kiến thức và kỹ năng cần thiết với người đảm nhận công việc và cấp quản lý

Xây dựng Bản Mô tả Công việc

Bước 1:

Ma trận chức năng nhiệm vụ của bộ phận

Bước 2:

Tên
chức danh
công việc

Tên
chức danh
công việc

Tên
chức danh
công việc

Tên
chức danh
công việc

Bước 3:

Mô tả
Công việc

Mô tả
Công việc

Mô tả
Công việc

Mô tả
Công việc

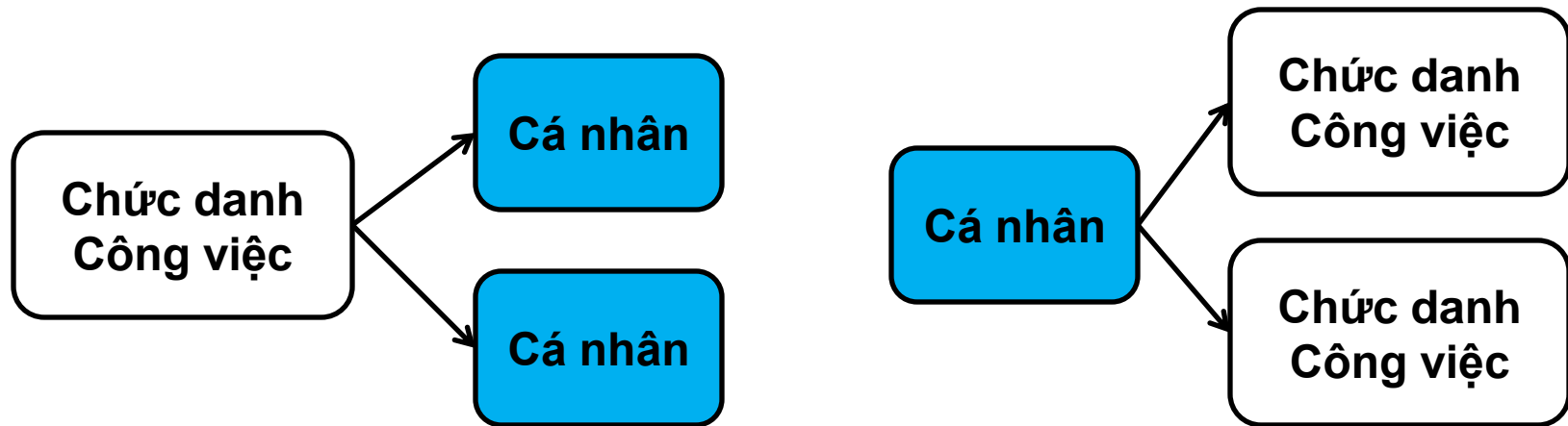
Bản mô tả công việc

- *Không có tiêu chuẩn chung (tham khảo bản mô tả công việc mẫu).*

- *Các thành phần chủ yếu gồm:*
 - Tên công việc
 - Các thông tin sơ bộ khác về công việc
 - Mục tiêu công việc
 - Nhiệm vụ, chức năng
 - Yêu cầu trình độ năng lực để hoàn thành công việc
 - Quyền hạn
 - Điều kiện môi trường công việc
 - Mối quan hệ với các công việc khác

Thống nhất cách hiểu về Bản mô tả công việc

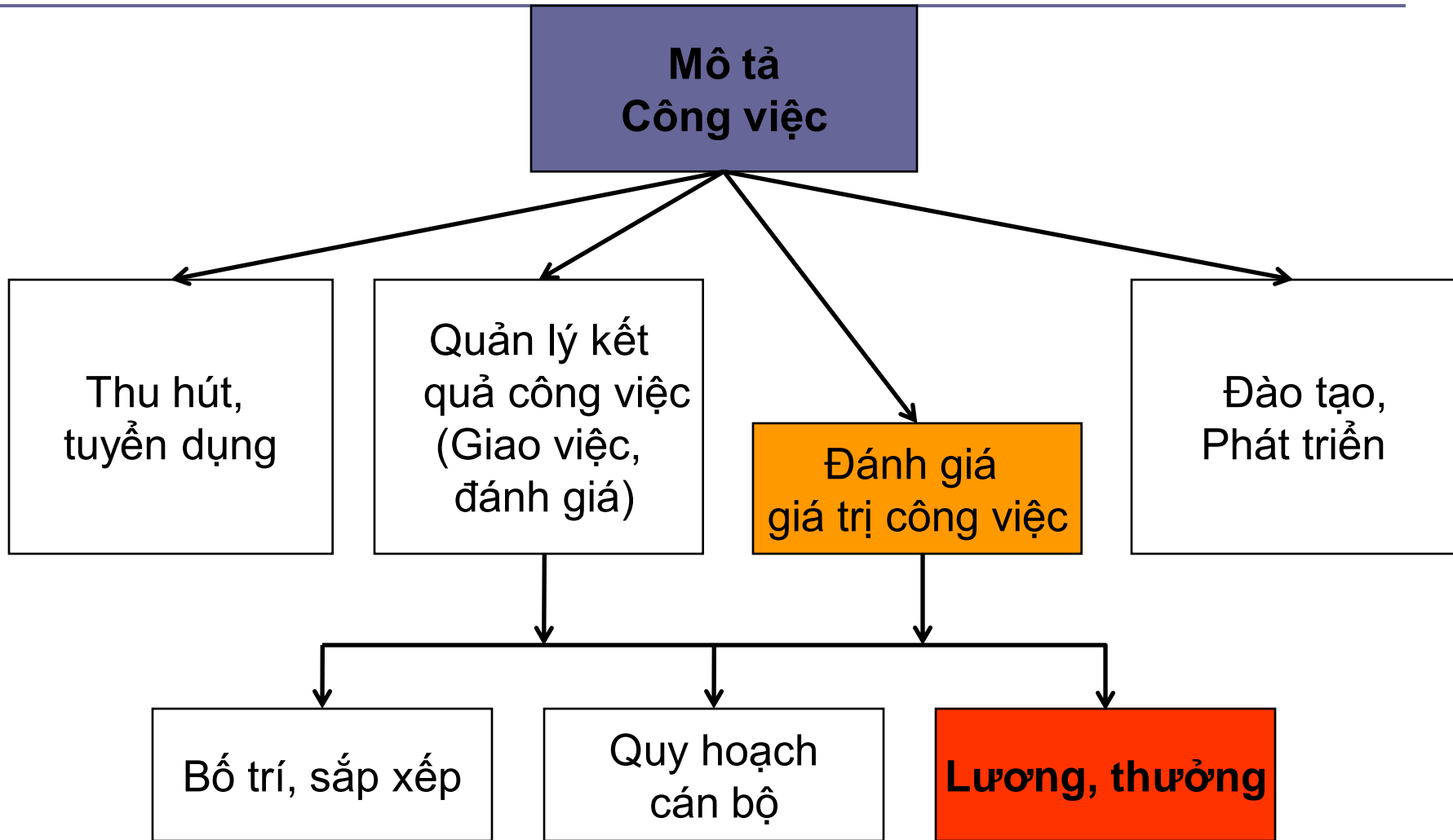
- Trong quản lý nhân sự, luôn có sự phân biệt giữa “chức danh công việc” (hay “vị trí”) và “cá nhân” đảm nhận chức danh công việc.



Thống nhất cách hiểu về Bản mô tả công việc (tiếp)

- Bản Mô tả công việc là Bản mô tả những thông tin liên quan tới “chức danh công việc”:
 - Tên chức danh
 - Cách thức phối hợp và báo cáo
 - Mục tiêu công việc và nhiệm vụ
 - Những yêu cầu năng lực để đảm nhận công việc
 - Các thông tin hữu ích khác cho người nhận việc và người quản lý
- Thực tế ở Công ty cơ bản đang có bản phân công nhiệm vụ cho các cá nhân, chưa có bản Mô tả công việc

Bản MTCV dùng làm gì?



Bản yêu cầu chuyên môn

- ***Không có tiêu chuẩn chung; các nội dung chủ yếu bao gồm:***
 - Yêu cầu về bằng cấp, đào tạo
 - Yêu cầu giấy phép
 - Yêu cầu kinh nghiệm
 - Yêu cầu kiến thức- kỹ năng
 - Điều kiện làm việc

Bài tập

- Xây dựng bản mô tả công việc cho 1 vị trí quản lý và 1 vị trí nhân viên đối với phòng/ban đã chọn

Đặc điểm của một bản mô tả công việc tốt

- ❑ Sắp xếp các nhiệm vụ theo mức độ quan trọng. 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
- ❑ Đề cập đến các chức danh và vị trí chứ không phải là những người cụ thể

Đặc điểm của một bản mô tả công việc tốt (tiếp)

- Hãy khách quan và chính xác khi mô tả công việc. Mô tả theo cách nó phải được thực hiện trên thực tế
- Sử dụng các từ có tính hành động. Nhấn mạnh những gì mà người đảm nhận công việc cần phải làm mà không cần phải giải thích qui trình cần được áp dụng
- Hãy đơn giản và ngắn gọn. Đừng làm cho bản mô tả công việc quá rườm rà. Sự dài dòng của bản mô tả công việc không làm tăng tầm quan trọng của công việc

Khi nào cập nhật bản mô tả công việc?

- Bất cứ khi nào có sự thay đổi về chức năng công việc.
- Khi phương pháp và qui trình mới được đưa vào áp dụng trong công ty
- Trong quá trình định kỳ xem xét kết quả hoàn thành công việc

Phổ biến các tài liệu

- *Phổ biến, truyền đạt các tài liệu công việc là một quá trình liên tục, và không phải đợi đến khi các tài liệu hoàn thành mới truyền đạt...*
- Lôi kéo sự tham gia của nhân viên
- Sổ tay hướng dẫn
- Bảng thông báo
- Bản tin
- Chương trình định hướng nhân viên
- ...