

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Mục tiêu của phần này nhằm giúp người học:

1. Hiểu được khái niệm về phân tích công việc, nắm được các nội dung của bản mô tả công việc
2. Nắm được các phương pháp dùng để phân tích công việc
3. Nhận biết được các ứng dụng của phân tích công việc
4. Biết được cách thức xây dựng một bản mô tả và yêu cầu công việc

1. Khái niệm

Phân tích công việc là quá trình phân tích các hoạt động mà một người lao động thực hiện, các công cụ, phương tiện mà người lao động sử dụng và điều kiện làm việc để thực hiện các hoạt động đó.

Các thông tin có được từ phân tích công việc được sử dụng cho bản mô tả công việc, tuyển chọn, đào tạo, đánh giá công việc và quản lý tình hình thực hiện công việc.

Phân tích công việc được tiến hành trong các trường hợp sau:

- Khi một tổ chức mới bắt đầu đi vào hoạt động và chương trình về phân tích công việc được thực hiện lần đầu tiên
- Khi một công việc mới được tạo ra
- Khi một công việc có sự thay đổi một cách đáng kể do việc sử dụng phương pháp, dây chuyền hay công nghệ mới

Bản mô tả công việc xác định các chức năng cơ bản của một công việc và cung cấp các thông tin về nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc.

Các thông tin chủ yếu trong một bản mô tả công việc bao gồm:

- Nhận dạng: tên, mã công việc và phòng ban.
- Mô tả tóm tắt công việc: tóm tắt các trách nhiệm và nội dung chính của công việc
- Trách nhiệm và nhiệm vụ: nêu rõ và chính xác thao tác, nhiệm vụ và các chức năng chính của công việc. Có thể bao gồm cả thời gian cho từng nhiệm vụ, mối quan hệ báo cáo với những người bên trong và bên ngoài tổ chức, điều kiện làm việc, máy móc và thiết bị sử dụng
- Yêu cầu công việc: bao gồm các yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và khả năng đòi hỏi phải có nhằm thực hiện được công việc

Sau đây là một ví dụ về bản mô tả công việc.

Tên công việc: Trưởng ca

Mục đích: Mục đích của vị trí này là duy trì hoạt động của nhà máy một cách an toàn và hiệu suất thông qua việc quản lý nhân lực trong ca và hỗ trợ về mặt quản lý giám sát ca

Các nhiệm vụ cụ thể:

1. Chỉ đạo các hoạt động về nhân sự trong ca sản xuất và điều phối các hoạt động về bảo dưỡng
2. Đưa ra các bản quy định về nhân sự và các vấn đề về vận hành trong ca làm việc
3. Điều hành chương trình bảo dưỡng theo yêu cầu thông qua việc thu thập các yêu cầu, thời gian và ghi chép lại các hoạt động bảo dưỡng
4. Điều hành quá trình gắn nhãn
5. Tiến hành chương trình đào tạo về an toàn cho các nhân viên làm việc theo ca
6. Lên lịch ca làm việc cho các nhân viên
7. Thực hiện một số nhiệm vụ về hành chính như ghi chép thời gian của công nhân, lưu giữ các bản báo cáo về các hoạt động vận hành và cập nhật các qui trình bằng văn bản
8. Chuẩn bị các bản dự toán về nguyên vật liệu hàng năm cho phân xưởng và duy trì lượng hàng trong kho ở một số lượng nhất định
9. Đánh giá tình hình thực hiện công việc hàng năm của các nhân viên làm việc theo ca
10. Giúp đỡ các công nhân trong các vấn đề về kỷ luật lao động và tình hình thực hiện công việc

Yêu cầu về thể lực: Có thể thường xuyên đi lại và leo trèo bằng cầu thang

Điều kiện làm việc: Có tiếng ồn

Máy móc và thiết bị sử dụng: máy tính, đồng hồ quang phổ

Mối quan hệ báo cáo: Trưởng ca báo cáo trực tiếp cho quản đốc phân xưởng. Trưởng ca quản lý trực tiếp người vận hành máy phòng kiểm soát, người đứng máy khác, những người học việc, và những người khác được giao làm cùng và điều phối với những người ở bộ phận bảo dưỡng làm việc cùng ca.

Yêu cầu bằng cấp:

Đào tạo: Bằng tốt nghiệp đại học hoặc cao đẳng khối kỹ thuật hoặc có ít nhất 5 năm kinh nghiệm về quản lý

Các kinh nghiệm khác: Phải có ít nhất ba năm là người vận hành máy ở phòng kiểm soát

Các kiến thức và kỹ năng bắt buộc:

1. Hiểu một cách tổng thể các hệ thống hoạt động của nhà máy
2. Hiểu một cách cơ bản các hệ thống về điện và các trung tâm kiểm soát motor
3. Hiểu rõ hệ thống nấu bằng nồi hơi
4. Các kiến thức về toán cơ bản
5. Có các kỹ năng giao tiếp tốt
6. Các khả năng vận hành máy tính và đồng hồ quang phổ
7. Có các kỹ năng về quản lý

Một bước quan trọng trong phân tích công việc là việc thu thập thông tin về công việc. Phân tích công việc bao gồm các thông tin về nội dung công việc, do vậy các phương pháp và cách thức thu thập thông tin rất quan trọng.

Thu thập thông tin bao gồm các bước sau:

- Thu thập các tài liệu hiện có của tổ chức như các quy trình, các tài liệu về đào tạo để biết được thông tin của một công việc.
- Phỏng vấn người quản lý các thông tin cơ bản của công việc, ví dụ như mục tiêu chung, các hoạt động chính cần thực hiện, các trách nhiệm và mối quan hệ báo cáo có liên quan.
- Phỏng vấn người giữ vị trí công việc các câu hỏi tương tự về công việc, các thông tin lấy từ nhật ký công việc của người giữ vị trí công việc nhiều khi rất hữu ích

2. Các phương pháp phân tích công việc

Có một số phương pháp dùng để thu thập thông tin như sau:

2.1 Phương pháp phỏng vấn:

Để có đầy đủ thông tin thì việc phỏng vấn người giữ vị trí công việc và kiểm tra lại với người quản lý là rất cần thiết.

Các thông tin cần có:

- Tên công việc của người đang đương nhiệm
- Tên công việc của người quản lý người đang đương nhiệm
- Tên công việc và số người báo cáo cho người đương nhiệm, có thể dùng sơ đồ của tổ chức để nhận biết.
- Mô tả một cách ngắn gọn vai trò hay mục đích chung của công việc
- Liệt kê các nhiệm vụ hoặc thao tác chính mà người đương nhiệm thực hiện, có thể nêu cả kết quả mong đợi, nguồn lực kiểm soát, thiết bị sử dụng và các mối quan hệ và tần suất mà từng thao tác được thực hiện

Các thông tin trên là những thông tin cơ bản để thiết kế các câu hỏi phỏng vấn, các câu hỏi phỏng vấn nên đề cập các vấn đề có liên quan tới công việc sau:

- Mức độ giám sát và tự ra quyết định
- Các vấn đề đặc trưng phải giải quyết và sự chỉ dẫn cần có để giải quyết vấn đề
- Mức độ phức tạp của công việc thực hiện
- Các kỹ năng và yêu cầu chuyên môn đòi hỏi để thực hiện công việc

Phỏng vấn phân tích công việc nên tiến hành như sau:

- Các câu hỏi nên được sắp xếp một cách lô gíc để người được phỏng vấn có thể nói về công việc của mình một cách hệ thống
- Kiểm tra những gì mà người được phỏng vấn thực sự làm bởi vì các câu trả lời nhiều khi không rõ ràng và không đặc trưng cho công việc
- Lọc các câu hỏi mà có thể có các câu trả lời không liên quan đến công việc
- Lấy được các thông tin rõ ràng của người được phỏng vấn như là quyền hạn để ra quyết định và mức độ nhận hướng dẫn của cấp trên như thế nào. Để lấy được các thông tin này không phải là dễ bởi người lao động khi được hỏi về quyền hạn thì họ chỉ nghĩ đến trách nhiệm và công việc hơn là quyền ra quyết định
- Tránh những câu hỏi dẫn dắt
- Tạo ra bầu không khí cởi mở để người lao động bộc lộ được các công việc của mình

phức tạp phải có quá trình trắc nghiệm trước. Độ chính xác của kết quả phụ thuộc vào ý muốn và khả năng điền câu hỏi của người được điều tra

Ngoài hai phương pháp phỏng vấn và điều tra người ta còn sử dụng một số phương pháp khác như phương pháp checklist, phương pháp quan sát nhưng những phương pháp này ít sử dụng hơn hai phương pháp trên.

3. Các ứng dụng của phân tích công việc

- Kế hoạch hoá nguồn nhân lực: sử dụng để phát triển các loại công việc
- Tuyển mộ: quảng cáo tìm người, dựa vào bản mô tả và yêu cầu công việc, người lao động sẽ biết là mình có phù hợp với vị trí hay không, còn về phía công ty sẽ lựa chọn được người lao động phù hợp và giảm được các chi phí về sàng lọc hồ sơ
- Tuyển chọn: được sử dụng để xác định những kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm để làm tiêu chuẩn quyết định ai sẽ được tuyển vào công ty
- Định hướng: để nói rõ cho người lao động là họ phải thực hiện những hoạt động gì
- Đánh giá: để xác định các tiêu chuẩn và mục đích thực hiện làm cơ sở cho việc đánh giá người lao động
- Thù lao: để đánh giá tầm quan trọng của công việc và phát triển cơ cấu lương
- Đào tạo: để tiến hành đánh giá các yêu cầu về đào tạo bằng cách xác định các hoạt động mà người lao động phải có khả năng thực hiện.
- Kỷ luật: để xác định các tiêu chuẩn về tình hình thực hiện công việc mà người lao động cần phải đạt được.

Ví dụ tham khảo: Bản câu hỏi phân tích công việc

A. Nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc:

1. Tên công việc
2. Tên phòng hoặc bộ phận
3. Tên của người giám sát trực tiếp
4. Mục tiêu của công việc (đối với tổ chức)
5. Mô tả các nhiệm vụ (nên mô tả chi tiết vừa phải người ta có thể hình dung được công việc một cách chính xác và rõ ràng
 - a. Cung cấp một cách ngắn gọn tổng thể mục đích của công việc
 - b. Các kết quả chính hay sản phẩm của công việc
 - c. Mô tả các nhiệm vụ và thao tác mà anh chị thực hiện hàng ngày, hàng tuần và hàng tháng
 - d. Mô tả các công việc mà anh chị làm không thường xuyên
6. Liệt kê tất cả các máy móc, phương tiện, thiết bị, nguyên vật liệu, và các máy móc khác được sử dụng cho công việc. Nói rõ tỷ lệ thời gian sử dụng
7. Nêu các trách nhiệm không liên quan đến không liên quan đến con người (tiền bạc, máy móc, thiết bị). Những thiệt hại về vật chất do sơ suất
8. Các báo cáo, ghi chép nào phải chuẩn bị? và khi nào?
9. Các hướng dẫn để thực hiện công việc lấy từ đâu? (bằng miệng hay trong bản tiêu chuẩn về kỹ thuật)
10. Mô tả tính chất và mức độ giám sát
11. Công việc của anh chị được tổng kết, kiểm tra và đánh giá như thế nào?

B. Các mối quan hệ báo cáo

1. Anh chị giám sát trực tiếp bao nhiêu người? Tên công việc của họ là gì?
2. Anh chị có toàn quyền quyết định trong việc thuê, chấm dứt, đánh giá và chuyển chuyển các nhân viên dưới quyền mình? giải thích
3. Các mối quan hệ với các phòng ban và những người khác ngoài phòng ban trực tiếp của mình. Mô tả tính chất và mức độ của các mối quan hệ đó

C. Điều kiện làm việc

1. Mô tả điều kiện làm việc ở vị trí và môi trường làm việc ví dụ như độ nóng/lạnh, tiếng ồn, bụi. Nói rõ mức độ và tần suất của nó
2. Mô tả bất cứ nguy hiểm hay mức độ độc hại của công việc

D. Yêu cầu về bằng cấp (Không nêu các bằng cấp của người hiện tại đang nắm giữ công việc này mà là những gì mà một người mới vào làm đòi hỏi phải có)

1. Mô tả những kinh nghiệm trước đây cần có để thực hiện được công việc này
2. Những đòi hỏi về kinh nghiệm như thế nào?
3. Các kiến thức, kỹ năng, và khả năng nào cần có để có thể thực hiện được công việc
4. Các yêu cầu tối thiểu về giáo dục (cấp 2, cấp 3, hay bằng đại học)
5. Các khả năng đặc biệt về thể lực nào khác cần có để thực hiện công việc
6. Các yêu cầu đặc biệt nào khác, ví dụ như giấy phép, đăng ký, đào tạo?

HƯỚNG DẪN VIẾT BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VÀ CÁC YÊU CẦU NĂNG LỰC

Bản mô tả công việc là một văn bản viết, trong đó mô tả một vị trí công việc, được thiết kế để đáp ứng các nhu cầu và mục tiêu ưu tiên của công ty.

- Các văn bản này nên được rà soát và cập nhật khi nhu cầu của công ty và các yêu cầu công việc thay đổi và phát triển.
- Các văn bản này mô tả các loại nhiệm vụ được thực hiện và các điều kiện mà theo đó các nhiệm vụ này được thực hiện.

Một Bản mô tả công việc có thể đa dạng về hình thức và nội dung cơ bản, song nó thường có ít nhất 4 phần như sau:

- Chức danh công việc
- Tóm tắt công việc
- Các nhiệm vụ, vai trò và mục đích
- Các yêu cầu năng lực
- Môi trường làm việc

Chức danh công việc

- Cung cấp sự chính xác và vị thế công ty
- Cung cấp vị thế tâm lý và cá nhân
- Nên phản ánh chức năng và mức độ công việc thực sự
- Nên tránh dùng những cách diễn đạt mang tính phân biệt đối xử và phân biệt giới tính

Định nghĩa công việc

- Địa điểm làm việc, ban, phòng và đơn vị
- Cơ cấu ngạch báo cáo
- Số số lượng
- Ngạch hoặc bậc
- Mức lương

Nhiệm vụ, Vai trò và Mục đích

- Đây là phần quan trọng nhất của Tài liệu vị trí công việc.
- Các nhiệm vụ, vai trò và mục đích thực sự được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên của tầm quan trọng/thời gian thực hiện; những nội dung này có thể bao gồm các kết quả

chính hay các kết quả mong muốn đạt được. Mục này có thể rất quan trọng trong việc sử dụng để đánh giá hiệu quả thực thi công việc và đảm bảo có sự liên kết rõ ràng giữa công việc của nhân viên và các kết quả đầu ra cũng như kế hoạch của ban/phòng/đơn vị.

- Đây là phần nội dung rất quan trọng cho tất cả các vị trí quản lý và hành chính cũng như các công việc như bán hàng và tiếp thị.

Điều kiện làm việc

Phần này bao gồm các điều kiện làm việc, lương, các lợi ích, yêu cầu đi lại và bất kỳ một khía cạnh đặc biệt hay cụ thể nào khác của công việc này.

Các yêu cầu năng lực

Bao gồm các yêu cầu về kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất cá nhân và năng lực cần thiết mà người đảm nhận vị trí công việc phải có. Chúng bao gồm:

- Các kỹ năng cần có để làm công việc này
- Các yêu cầu về thể chất cho công việc này
- Các phẩm chất hoặc năng lực cá nhân để làm công việc này

Các kỹ năng bao gồm các bằng cấp giáo dục, đào tạo hoặc chứng chỉ đào tạo nghề chuyên môn, các kỹ năng và năng lực trên công việc và những khoá đào tạo, tập huấn chuyên môn cần có để làm công việc này.

Liệt kê các kỹ năng thiết yếu và các kỹ năng mong muốn có cho vị trí này.

Các yêu cầu về thể chất như đi bộ, nâng/nhấc, đứng đạt tiêu chuẩn khả năng thể chất để thực thi công việc.

Các phẩm chất cá nhân liên quan đến các kỹ năng giao tiếp cá nhân, kỹ năng trình bày và các đặc điểm cá tính. Phải lưu ý rằng đây là những phẩm chất nhất thiết phải có để làm công việc này.

Một số cảnh báo với Tài liệu vị trí công việc

Tài liệu về vị trí công việc là một trong những văn bản quan trọng nhất trong quá trình Quản lý Nguồn nhân lực (QLNNL) vì nó cung cấp cơ sở cho việc tuyển dụng công bằng và công khai những người có năng lực và đạt yêu cầu tiêu chuẩn và phù hợp cho các vị trí mới hoặc còn trống .

Tài liệu vị trí công việc cũng hình thành cơ sở cho các đánh giá hiệu quả thực thi công việc và hệ thống quản lý hiệu quả công việc. Chúng cung cấp một cơ sở vững chắc cho quá trình xử lý phàn nàn/ khiếu nại của nhân viên.

Tài liệu vị trí công việc nên phản ánh con người thực cần có và nhu cầu công việc, chúng cần được cập nhật khi các nhu cầu công việc thay đổi trong phòng/ ban/ đơn vị.

Tài liệu vị trí công việc nên được viết bằng ngôn ngữ cụ thể đơn giản và tránh dùng cách nói rộng (lan man) và biệt ngữ. Rộng không tốt như là người ta vẫn thường nghĩ.

Một số vấn đề thường phát sinh là:

- Tài liệu được viết tồi và cung cấp quá ít thông tin hướng dẫn cho người giữ vị trí công việc
- Tài liệu cố định chứ không phải là một văn bản hoạt động thường xuyên được cập nhật
- Ngôn ngữ quá chung chung, VD: các nhiệm vụ khác theo chỉ đạo/phân công
- Ngôn ngữ có tính chất phân biệt đối xử hay phân biệt giới tính

Chủ nghĩa bằng cấp

Theo nghĩa đen thì bằng cấp là các văn bằng hoặc chứng chỉ tiêu chuẩn, điều kiện chuyên môn xây dựng nên vị trí hoặc thẩm quyền của người mang văn bằng/chứng chỉ đó. Chủ nghĩa bằng cấp xảy ra ở những nơi mà các bằng cấp đầu vào cho một nghề hoặc công việc được nâng cao nhưng không có sự liên hệ hoặc phù hợp giữa bằng cấp và các yêu cầu về kiến thức và kỹ năng của công việc (ví dụ: yêu cầu MBA cho vị trí trưởng phòng marketing).

Bằng cấp, chứng chỉ hay “có bằng cấp, chứng chỉ” không nhất thiết có nghĩa là lực lượng lao động có năng lực và có khả năng làm tốt công việc như được yêu cầu, hoặc tổ/nhóm làm việc là thông minh và có năng lực cao; đó là sự đo lường sai lầm.

Không có mối quan hệ rõ ràng nào giữa kết quả đào tạo của bằng cấp và hiệu quả thực thi công việc. Tuy nhiên, kết quả đào tạo và các hình thức bằng cấp, chứng chỉ khác thường được sử dụng như là các tiêu chí chọn lựa chủ yếu trong rất nhiều nghề. Thường thì các bằng cấp, chứng chỉ này rất ít khi giống với các nhiệm vụ và nhu cầu chính của vị trí công việc. Thực ra thì nếu nhân viên càng có bằng cấp cao hoặc nhiều bằng cấp thì họ sẽ càng dễ cảm thấy không hài lòng và có thể sẽ sớm rời bỏ công ty.