

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Một nhà quản trị không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết phân tích công việc.

Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn giải thích cách thức xác định một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

I. Nội dung cơ bản của phân tích công việc:

1.1. Khái niệm:

- Phân tích công việc là những công việc, thủ tục xác định quyền hạn, trách nhiệm, kỹ năng theo yêu cầu của công việc và làm cơ sở xác định cho việc quản trị nhân sự nhằm thực hiện công việc một cách tốt nhất.

- Phân tích công việc cung cấp các thông tin về yêu cầu, đặc điểm của công việc, làm cơ sở cho việc xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

- Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các quyền hạn trách nhiệm khi thực hiện công việc, các mối quan hệ trong báo cáo thực hiện công việc, các điều kiện làm việc, trách nhiệm thanh tra, giám sát các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc.

- Bảng tiêu chuẩn công việc là văn bản tóm tắt những yêu cầu về phẩm chất cá nhân, những nét tiêu biểu và đặc điểm về trình độ học vấn, năng lực, nguyện vọng, sở thích... của người thực hiện công việc.

Bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc được sử dụng làm thông tin cơ sở cho việc tuyển lựa, chọn lọc và đào tạo nhân viên, đánh giá việc thực hiện công việc và trả công lao động.

1.2. Thông tin để thực hiện phân tích công việc:

Để thực hiện phân tích công việc được chính xác cần phải sử dụng các loại thông tin dưới đây:

1. Thông tin về tình hình thực hiện công việc:

Các thông tin được thu nhập trên cơ sở của công việc thực tế thực hiện công việc, như phương pháp làm việc, hao phí thời gian thực hiện công việc, các yếu tố của thành phần công việc.

2. Thông tin về yêu cầu nhân sự:

Bao gồm tất cả các yêu cầu về nhân viên thực hiện công việc như học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng, các kiến thức hiểu biết liên quan đến thực hiện công việc, các thuộc tính cá nhân.

3. Thông tin về các yêu cầu đặc điểm, tính năng tác dụng, số lượng, chủng loại của các máy móc, trang bị dụng cụ được sử dụng trong quá trình sử dụng công việc.

4. Các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc:

Bao gồm các tiêu chuẩn, định mức thời gian thực hiện, số lượng, chất lượng của sản phẩm hay công việc... Tiêu chuẩn mẫu là cơ sở để đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên.

5. Các thông tin về điều kiện thực hiện công việc:

Bao gồm các thông tin liên quan đến các vấn đề điều kiện làm việc như sự cố gắng về thể lực, điều kiện vệ sinh lao động, thời gian biểu, điều kiện tổ chức hoạt động, của công ty, chế độ lương bổng, quần áo đồng phục...

1.3. Trình tự thực hiện phân tích công việc:

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích hợp lý nhất.

Bước 2: Thu nhập các thông tin cơ bản trên cơ sở sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích yêu cầu, chức năng quyền hạn của công ty, phòng ban, phân xưởng, sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các vị trí đặc trưng và những điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm thời gian và tiết kiệm hơn trong phân tích công việc, nhất là khi cần phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập. Tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu nhập thông tin sau đây: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc trong bước 4 cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và các giám thị, giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

2- Các phương pháp phân tích công việc:

2.1. Phương pháp phân tích công việc trên cơ sở của việc đánh giá thực hiện các chức năng.

- Phương pháp này được dựa trên ba yếu tố chủ yếu là: dữ liệu, con người và vật dụng. Mỗi loại yếu tố dữ liệu, mỗi nhân viên phải thực hiện các chức năng sau:

+ Những chức năng cơ bản của quá trình thực hiện công việc của một nhân viên.

Những chức năng cơ bản trong quá trình thực hiện công việc của một nhân viên

Dữ liệu	Con người	Vật dụng
1. Tổng hợp	1. Cố vấn	1. Xếp đặt, bố trí
2. Phối hợp	2. Đàm phán	2. Làm việc chính xác
3. Phân tích	3. Chỉ dẫn	3. Thao tác kiểm tra
4. Sưu tập, biên soạn	4. Thanh tra, giám sát	4. Điều khiển
5. Tính toán	5. Tiêu khiển, giải trí	5. Thực hiện thao tác bằng tay
6. Sao chép	6. Thuyết phục	6. Chăm nom, giữ gìn
7. So sánh	7. Nói ra hiệu	7. Nuối nấng
	8. Phục vụ	8. Giao nhận
	9. Giúp đỡ theo chỉ dẫn	

- Các số thứ tự chỉ mức độ khó khăn phức tạp và tầm quan trọng của các chức năng khi thực hiện công việc.

2.2. Phương pháp bảng câu hỏi phân tích chức vụ

Phương pháp này nhằm mục đích thu thập các thông tin định lượng, đánh giá mức độ của các trách nhiệm, nhiệm vụ của các công việc khác nhau. Người phân tích công việc phải xác định mỗi vấn đề có vai trò gì đối với công việc và nếu có thì ở phạm vi, mức độ áp dụng thế nào theo cách phân loại.

1 - Rất ít áp dụng

2 - Thỉnh thoảng

3 - Bình thường

4 - Đáng kể

5 - Thường xuyên

Tất cả công việc đều được đánh giá điểm trên cơ sở xác định xem công việc được đánh giá như thế nào theo 5 nhóm.

1 - Ra quyết định, giao dịch và trách nhiệm xã hội

2 - Thực hiện các công việc mang tính chất hành nghề, đòi hỏi kỹ năng cao.

3 - Công việc đòi hỏi sự cố gắng về thể lực.

4 - Công việc đòi hỏi phải điều khiển máy móc thiết bị

5 - Xử lý thông tin

Sử dụng kết quả bằng đánh giá câu hỏi phân tích chức vụ, để so sánh công việc này với công việc khác và làm cơ sở để trả lương cho nhân viên.

2.3. Phương pháp phân tích công việc theo chức vụ kỹ thuật:

Áp dụng để phân tích các công việc do công nhân thực hiện nhằm xác định cấp bậc hay mức độ phức tạp của công việc.

1 - Xác định những chức năng chủ yếu trong thực hiện công việc thông thường, có thể phân loại được

2 - Tính điểm các chức năng: So sánh các chức năng trên cơ sở các yêu cầu, đặc điểm khi thực hiện công việc, từ đó xác định quan hệ tỷ lệ giữa các chức năng. Chức năng thực hiện công việc được đánh giá là quan trọng nhất, chiếm tỷ trọng cao nhất so với tất cả các chức năng khác trong thực hiện công việc.

Mỗi chức năng lại chia thành bốn mức độ phức tạp, ứng với mỗi mức độ phức tạp đó người ta cho điểm tối thiểu đến tối đa.

3 - Xác định số điểm của mỗi công việc: Số điểm của mỗi công việc được tính bằng tổng số điểm cho tất cả các chức năng của công việc.

4 - Chuyển từ điểm sang bậc: Căn cứ vào tổng số điểm của mỗi công việc để chuyển từ điểm sang bậc. Mỗi công việc có mức độ phức tạp và tầm quan trọng khác nhau sẽ được xếp vào một cấp bậc kỹ thuật nhất định, công việc càng phức tạp, tinh thần trách nhiệm càng cao thì cấp bậc kỹ thuật cũng càng cao.

* Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật do Nhà nước thống nhất quản lý trong phạm vi toàn quốc. Các doanh nghiệp không có quyền ban hành các tiêu chuẩn kỹ thuật.

* Số lượng bậc của các công việc trong cùng một nghề bao giờ cũng tương ứng với số bậc lương của công nhân nghề đó.

* Khoảng cách về điểm giữa các bậc của các công việc trong cùng một nghề được xác định tương ứng với hệ số lương của công nhân nghề đó.

2.4- Nội dung chính của Bản mô tả công việc:

2.4.1. Thế nào là bản mô tả công việc?

Một bản mô tả công việc là văn bản nêu ra các nhiệm vụ và trách nhiệm liên quan tới một công việc được giao và những điều kiện đối với người làm nhiệm vụ đó. Bản mô tả công việc phải được viết bằng ngôn ngữ đơn giản, tạo ra sự so sánh với các công việc khác và dễ hiểu đối với người giao cũng như người nhận công việc đó.

2.4.2. Tại sao lại cần thiết phải có bản mô tả công việc ?

- Để mọi người biết họ cần phải làm gì.
- Định ra mục tiêu và tiêu chuẩn cho người làm nhiệm vụ đó.
- Công việc không bị lặp lại do một người khác làm.
- Tránh được các tình huống va chạm
- Mọi người biết ai làm và làm nhiệm vụ gì
- Mỗi người đều phải có một bản mô tả công việc, thậm chí cả người chồng hoặc vợ của người chủ doanh nghiệp cũng phải có nếu họ có liên quan đến công việc.

2.4.3. Những thông tin mà một bản mô tả công việc cần có

Không có một mẫu chuẩn nào dành cho các bản mô tả công việc vì có quá nhiều công việc khác nhau. Tuy nhiên một bản mô tả công việc được cho là hiệu quả đều gồm các thông tin sau:

a. Tên công việc của người được tuyển vào cho việc đó, vị trí trong sơ đồ tổ chức, nơi làm việc: thành phố nào, nhà máy nào, phòng nào, máy móc gì v.v.

b. Công việc cần thực hiện:

Có bản mô tả chính xác ai là người thực hiện công việc đó, người đó sẽ tiến hành ra sao và tại sao lại làm công việc đó. Xác định phạm vi và mục đích công việc. Những hướng dẫn chi tiết

bao gồm công việc được giao, nhiệm vụ cụ thể, phạm vi trách nhiệm, quyền hạn, quan hệ công việc, phương pháp cụ thể, thiết bị kỹ thuật, điều kiện làm việc và những ví dụ cụ thể được diễn đạt theo một trình tự thời gian hoặc logic.

c. Chỉ dẫn chi tiết về công việc:

Những kỹ năng tinh thần (nền tảng giáo dục, kiến thức công việc, trách nhiệm công việc) và những kỹ năng về thể chất, điều kiện làm việc là những yếu tố quan trọng trong bản mô tả công việc. Những đánh giá về các thuộc tính và tầm quan trọng của chúng có thể mang tính chủ quan vì những yêu cầu thường xuyên phát sinh từ việc thực hiện nhiệm vụ.

d. Tiêu chuẩn thực hiện công việc:

Hầu hết những bản mô tả công việc đều nêu rõ nhiệm vụ cụ thể nhưng không yêu cầu cần phải thực hiện tốt công việc đó ở mức nào. Những tiêu chuẩn đối với việc thực hiện công việc đã loại bỏ được yếu tố không rõ ràng này. Chẳng hạn như tiêu chuẩn có thể là: Trong một ngày phải lắp được 5 chiếc xe đạp hay bán tăng một số lượng hàng nhất định làtrong một tháng.

2.5. Cần phải chuẩn bị bản mô tả công việc như thế nào?

Bản thảo của bản mô tả công việc có thể tiến hành theo 4 bước: lập kế hoạch, thu thập thông tin, viết lại và phê chuẩn.

• Bước 1: Lập kế hoạch:

Việc chuẩn bị tốt dẫn tới kết quả tốt. Giai đoạn chuẩn bị cần phải xác định các trách nhiệm chính và công tác kiểm tra đánh giá?

Công việc đó nhằm đạt được cái gì? (Nhiệm vụ)

Người đảm đương công việc đó cần phải nỗ lực như thế nào? (Trách nhiệm)

Kết quả công việc được đánh giá như thế nào? (Kiểm tra)

• Bước 2: Thu thập thông tin:

Điều quan trọng là thu thập thông tin đầy đủ để đặt công việc vào một hoàn cảnh có liên quan đến các công việc khác trong cơ cấu tổ chức và thông báo về các mối quan hệ có liên quan. Vị trí công việc được miêu tả rõ nhất bằng sơ đồ.

Những yếu tố cơ bản tạo thành công việc là: Trách nhiệm, thông tin, kết quả và điều kiện kinh tế.

• Trách nhiệm gồm 2 yếu tố: Giao phó và cân nhắc. Về cân nhắc, bạn cần biết liệu người đảm đương công việc đó sẽ tiến hành theo sự suy xét riêng của bản thân, hay thực hiện sau khi đã xin phép trước, hay người đó giao quyền thực hiện đó cho người khác. Chẳng hạn, tìm hiểu xem quyền hạn về tài chính của người quản lý ở mức độ nào là một điều quan trọng. Có thể anh ta chỉ định các nhân viên khác hoặc một người quản lý khác và kiểm soát công việc của họ, xác định phương pháp làm việc và trật tự ưu tiên công việc, hoặc liệu anh ta có khả năng cấp vốn và những chi phí hiện tại hay không?

• Những yêu cầu về Trao đổi thông tin chính là muốn đề cập tới loại thông tin do người làm công việc đó nhận và cung cấp. Thông tin được truyền đạt hay ghi bằng văn bản. Thông tin đó quan trọng và phức tạp tới mức nào? Người đảm nhận công việc đó phải thường tiếp xúc với những ai? Vị trí của họ? Họ là những người trong hay ngoài công ty?

• Kết quả công việc: Cuối cùng, điều cần thiết là xem người nhận công việc đó đã đạt được kết quả gì? Kết quả đạt được dưới hình thức chỉ dẫn, đề xuất, tư vấn hay dịch vụ. Nếu đó là kết quả tổng hợp thì nó dùng để làm gì? Đó có phải là đầu vào cho công việc của ai đó khác không?

• Điều kiện về kinh tế: Mức lương và những lợi ích khác.

• Bước 3: Phác thảo bản mô tả công việc:

Điều này nghĩa là chuyển những thông tin đã thu thập thành bản mô tả công việc nhằm mục đích giúp người làm công việc đó và người quản lý có thể hình dung cùng một bức tranh giống nhau và bao quát được phạm vi công việc. Bản mô tả công việc có thể do người làm công việc đó hoặc người quản lý soạn, đôi khi người quản lý viết bản thảo sau khi đã thảo luận với người đảm đương công việc.

Những chi tiết sau cần thiết khi soạn thảo các thông tin và chuyển chúng thành bản mô tả công việc.

Mục đích công việc:

Tại sao lại cần công việc này? Mục đích công việc cần được xác định trước khi phác thảo những vấn đề còn lại của một bản mô tả công việc. Tuy vậy có thể quay lại thay đổi mục đích công việc sao cho phù hợp sau khi đã hoàn thành bản mô tả công việc.

Nhiệm vụ chính\Trách nhiệm:

Nếu công việc bao gồm những chi tiết chính của một hoạt động thì phải được chỉ rõ trong mục những điểm căn bản của văn bản. Trong trường hợp cụ thể, cấu trúc tiêu biểu và phạm vi công việc phải nổi bật trong văn bản. Một văn bản mô tả thành công là văn bản chỉ rõ phạm vi công việc, phác họa được nội dung công việc nhưng đồng thời phải rút ngắn những thông tin quá chi tiết về những thủ tục hàng ngày. Những thông tin quan trọng khác cần bao gồm là :

Trách nhiệm báo cáo: công việc đó cần báo cáo với ai ?

Kết quả đạt được: Công việc hoàn thành được xác định như thế nào ?

Điều kiện kinh tế:

Mức lương và những quyền lợi khác.

• Bước 4: Phê chuẩn bản mô tả công việc:

Người làm công việc đó và người quản lý phải cùng nhau thảo luận và nhất trí về văn bản mô tả công việc. Người làm công việc đó và người giám sát hoặc người quản lý phải cùng thống nhất xem nên giải quyết như thế nào khi người làm công việc đó gặp phải những vấn đề cần giải quyết. Người quản lý cần chỉ đạo cấp dưới sao cho cùng thống nhất về bản mô tả công việc đảm bảo công việc tiến hành thuận lợi mà không có kẻ hở hoặc sự chống chọi lên nhau.

2.6- Nội dung chính của bảng tiêu chuẩn công việc:

Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú. Những yêu cầu chung của bảng tiêu chuẩn công việc là:

- Trình độ văn hoá, chuyên môn và các khoá đào tạo đã qua.
- Các môn học chủ yếu của các khoá được đào tạo, kết quả thi các môn học chủ yếu và tốt nghiệp.
- Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và mức độ về đọc, nghe và viết.
- Thâm niên công tác trong nghề và các thành tích đã đạt được.
- Tuổi đời
- Sức khoẻ
- Ngoại hình
- Năng khiếu đặc biệt và các yêu cầu đặc biệt như ghi tốc ký, đánh máy.
- Hoàn cảnh gia đình
- Tham vọng cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân.
- Các tiêu chuẩn đặc thù khác theo yêu cầu của công việc