

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

JOB ANALYSIS

Giảng viên: Ngô Quý Nhâm, MBA
Khoa Quản trị Kinh doanh,
Đại học Ngoại Thương
Email: quynham@gmail.com
ĐT: 0904063835

Nội dung:

- ☞ Tầm quan trọng của phân tích công việc
- ☞ Quy trình tiến hành phân tích công việc
- ☞ Thực đơn phân tích công việc
- ☞ Bản mô tả công việc và bản Tiêu chuẩn thực hiện công việc
- ☞ Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin
- ☞ Kỹ năng thiết kế và nghiệm thu bản mô tả công việc cụ thể
- ☞ Những xu hướng của PTCV trong thế giới hiện đại

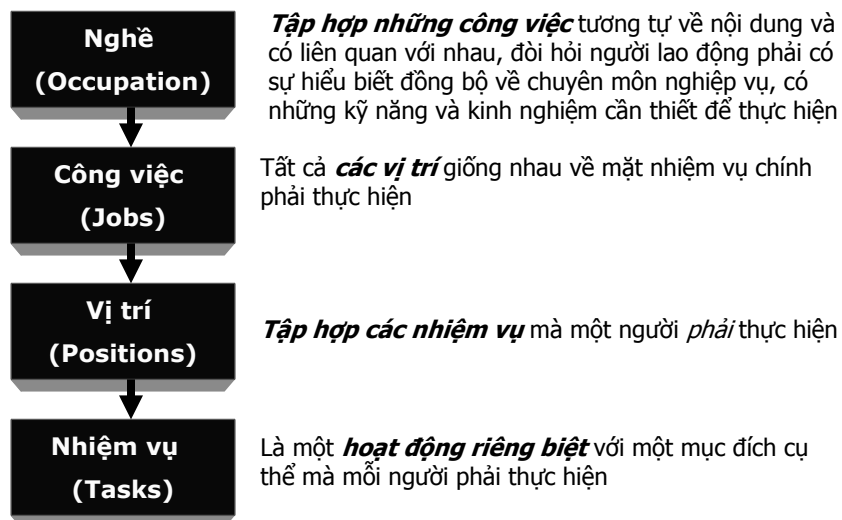
NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Phân tích công việc là gì?

- ☞ Phân tích công việc là quá trình xác định có hệ thống những **công việc chính yếu** có trong tổ chức và những **năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm** và **phẩm chất** cần thiết để hoàn thành những công việc đó.
- ☞ Ngày nay, phân tích công việc được mở rộng và bao gồm việc thu thập thông tin về **chế độ đãi ngộ** gắn với công việc

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Phân biệt một số thuật ngữ



NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

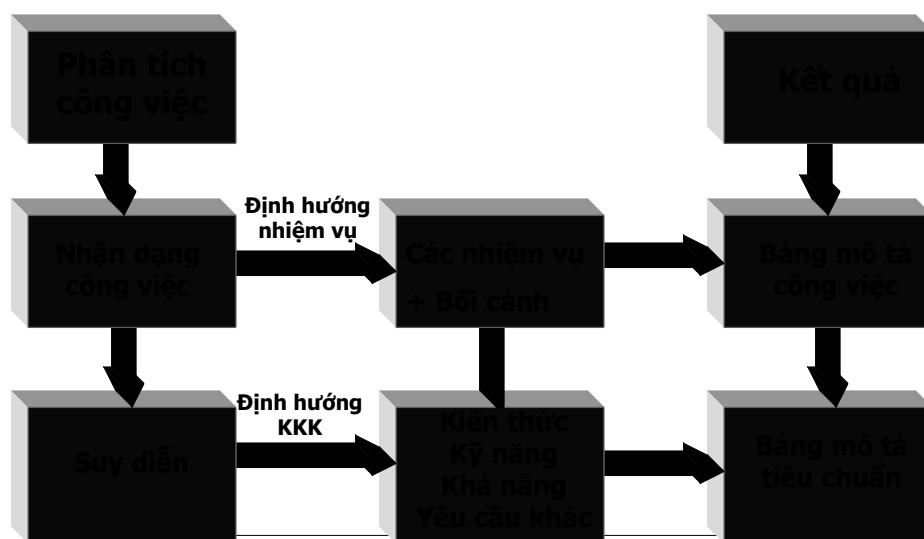
Tại sao phải phân tích công việc?

Kết quả phân tích công việc được sử dụng cho:

- ☞ **Lập kế hoạch nhân lực**
 - Dự báo nhu cầu và cung về kỹ năng
- ☞ **Tuyển dụng**
 - Tiêu chuẩn đánh giá và tuyển chọn
 - Phương pháp đánh giá và tuyển chọn
- ☞ **Đào tạo và phát triển**
 - Xác định nhu cầu đào tạo cho nhân viên hiện tại
 - Nội dung chương trình đào tạo
 - Đánh giá hiệu quả đào tạo
- ☞ **Quản lý thành tích**
 - Xác định tiêu chí/tiêu chuẩn sử dụng để đánh giá thành tích
 - Thiết kế biểu mẫu đánh giá
 - Đưa ra kỳ vọng về thành tích cho nhân viên
- ☞ **Xây dựng hệ thống đãi ngộ:**
 - Định giá công việc
 - Điều chỉnh tiền lương

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

QUY TRÌNH PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC



NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Thực đơn phân tích công việc

Nội dung công việc (job-content)

- Các hoạt động – những gì mà nhân viên thực tế phải thực hiện

Bối cảnh thực hiện công việc (job-context)

- Những điều kiện trong đó nhân viên phải thực hiện công việc của mình
- Những yêu cầu mà công việc này đòi hỏi đối với người thực hiện

Các yêu cầu đối với nhân viên (Worker requirements)

- Kiến thức, kỹ năng, khả năng, các yêu cầu khác cần để hoàn thành công việc

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Các thông tin về nội dung công việc

☞ Cấp độ 1: Bao quát

- **Chức năng hoặc nhiệm vụ chung:** các mảng/phạm vi trách nhiệm chủ yếu

☞ Cấp độ 2: Cụ thể

➢ **Nhiệm vụ (cụ thể)**

- Những gì nhân viên phải thực hiện khi triển khai một chức năng của công việc
- một hoạt động tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể

- **Hành vi làm việc:** một hoạt động quan trọng nhưng không gắn với một nhiệm vụ cụ thể nào

☞ Cấp độ 3: Chi tiết

- **Công đoạn:** Các bước cần được triển khai để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể
- **Các sự kiện quan trọng:** những hoạt động cụ thể có tạo ra sự khác biệt giữa các mức thành tích khác nhau

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Bối cảnh thực hiện công việc

- ☞ Quan hệ báo cáo
- ☞ Quan hệ giám sát
- ☞ Quyền hạn
- ☞ Quan hệ với người khác
- ☞ Điều kiện làm việc
- ☞ Các nhu cầu về thể lực
- ☞ Các nhu cầu đối với cá nhân
 - Những khía cạnh của công việc có thể gây ức chế, ngắt quãng công việc
 - Khách hàng khó tính, nhàm chán, xung đột hoặc không rõ ràng về trách nhiệm
 - Đòi hỏi phải làm ngoài giờ

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Yêu cầu đối với người thực hiện

Kiến thức (Knowledge)	Hệ thống những hiểu biết hoặc thông tin có thể áp dụng cho việc thực hiện nhiệm vụ
Kỹ năng (Skills)	Những năng lực thực hiện một nhiệm vụ cụ thể. (có thể quan sát được, mang tính <i>thao tác</i> , và có thể học)
Khả năng/năng lực (Ability)	Năng lực thực hiện các cá nhiệm vụ <i>phi thao tác</i> . Gồm: trí lực, thể lực, năng lực tư duy, năng lực tâm lý...
Các yêu cầu khác (Others)	<ul style="list-style-type: none">... Yêu cầu về thân nhân hoặc pháp lý... Yêu cầu về tính cách... Yêu cầu về sự sẵn sàng bắt đầu làm việc

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Ví dụ về một số yêu cầu khác:

☞ Yêu cầu về mặt pháp lý

- Chứng chỉ hành nghề
- Bằng lái xe
- Hộ khẩu
- Tiền án, tiền sự

☞ Yêu cầu về tính cách

- Tinh thần làm việc
- Đạo đức nghề nghiệp
- Sự chu đáo
- Nỗ lực
- Trung thực và tin cậy

☞ Yêu cầu về sự sẵn sàng

- Ngày có thể bắt đầu làm việc
- Giờ và ngày làm việc trong tuần
- Đi lại...

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Mô hình năng lực

☞ Năng lực là bất kỳ *thái độ, kỹ năng, hành vi, động cơ* hoặc các đặc điểm cá nhân khác cần để thực hiện một công việc, hoặc quan trọng hơn, có thể ***phân biệt giữa những người có thành tích vượt trội với người có thành tích trung bình***

☞ Mô hình do Hay Group phát triển

☞ Mô hình năng lực gồm:

- Năng lực cốt lõi (Core competencies)
- Năng lực cụ thể theo vai trò (Role specific competencies)

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Năng lực cốt lõi

Tiêu chí đánh giá	Mức độ				
Năng lực thích ứng	1	2	3	4	5
Định hướng khách hàng	1	2	3	4	5
Kỹ năng giao tiếp	1	2	3	4	5
Hiểu biết về tổ chức	1	2	3	4	5
Năng lực phán đoán và giải quyết vấn đề	1	2	3	4	5
Tập trung vào kết quả	1	2	3	4	5
Hiệp tác và làm việc nhóm	1	2	3	4	5

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Nguồn: Hay Group

Năng lực cụ thể theo vai trò/vị trí

Tiêu chí đánh giá	Mức độ				
Huấn luyện và phát triển người khác	1	2	3	4	5
Đổi mới	1	2	3	4	5
Khả năng thuyết phục và ảnh hưởng đến người khác	1	2	3	4	5
Năng lực lãnh đạo	1	2	3	4	5
Năng lực xây dựng quan hệ	1	2	3	4	5
Quản lý nguồn lực	1	2	3	4	5
Tự quản lý	1	2	3	4	5
Giải quyết vấn đề	1	2	3	4	5

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Nguồn: Hay Group

NĂNG LỰC VÀ KỸ NĂNG CỦA NHÂN VIÊN BÁN HÀNG

- ☞ Sáng tạo
- ☞ Nhiệt tình
- ☞ Chu đáo, quan tâm
- ☞ Khả năng làm việc nhóm
- ☞ Cụ thể, sẵn sàng học hỏi
- ☞ Định hướng kết quả
- ☞ Khả năng đổi mới, cống hiến và nhiệt tình

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Bản mô tả công việc

- ☞ **Bản Mô tả công việc (Job Description)**
...mô tả **những nhiệm vụ** người nắm công việc phải thực hiện, thực hiện như thế nào, trong điều kiện như thế nào và tại sao.
- ☞ **Thông thường, Bản MTCV gồm:**
 - Phòng ban/nhóm công việc
 - Chức danh
 - Tóm tắt về công việc
 - Các nhiệm vụ và mảng nhiệm vụ
 - Bối cảnh thực hiện công việc
 - Ngày phân tích công việc

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Bản Tiêu chuẩn công việc

☞ Bản Tiêu chuẩn công việc

...chỉ ra **những yêu cầu** đối với người thực hiện công việc phải có để hoàn thành tốt công việc đó,
...xác định những kiến thức, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm, chứng nhận nghề nghiệp và những khả năng cần để hoàn thành công việc hiệu quả.

☞ Bản TCCV gồm các thông tin:

- Phòng ban/nhóm công việc
- Chức danh
- Tóm tắt về công việc
- **Các kiến thức, kỹ năng, khả năng và các đặc điểm khác (viết thành mục riêng)**

☞ Thông thường, Bản MTCV và TCCV được viết trên cùng một văn bản

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Trình bày bản MTCV và TCCV

MÔ TẢ CÔNG VIỆC:

Tên công việc:
Tóm tắt công việc:
Báo cáo cho:
Các nhiệm vụ (%):
1.
2.

LƯU ĐỒ CÔNG VIỆC

YÊU CẦU ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN CÔNG VIỆC:

Trình độ học vấn:
Kiến thức/kỹ năng:
Kinh nghiệm:

TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

- 1.
- 2.

Ngày:

Người phê duyệt:

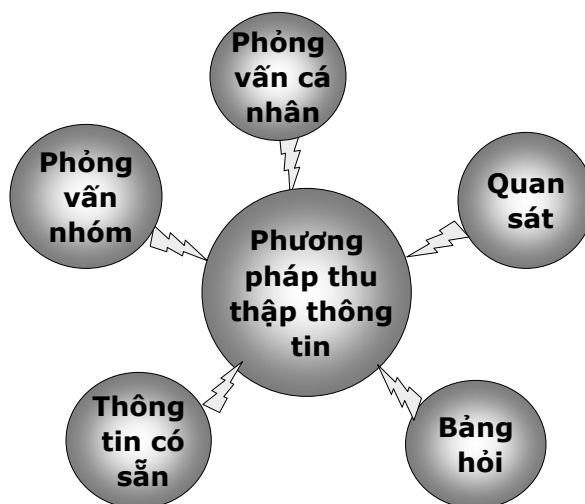
NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Yêu cầu đối với Bản mô tả công việc

- ☞ Hướng dẫn cho người thực hiện biết được ***phải làm gì*** và ***làm như thế nào***
- ☞ Cung cấp những thông tin có thể được sử dụng trong quá trình tuyển dụng
 - không chỉ những yêu cầu về kỹ năng mà còn những thông tin về **"bản chất"** của người có thể **phù hợp nhất** với công việc
- ☞ Đưa ra cơ sở để trả lời **"Ai là ai"** và thư mục kỹ năng nhờ đó các thành viên trong tổ chức biết ai làm gì và ai biết gì.

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Các phương pháp thu thập thông tin



NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Phương pháp phỏng vấn

Hướng dẫn thực hiện phỏng vấn phân tích công việc:

1. Nêu mục đích của cuộc phỏng vấn

2. Cấu trúc cuộc phỏng vấn

- ☞ Mô tả các chức năng chính → các nhiệm vụ trong mỗi chức năng → các bước thực hiện; hoặc
- ☞ Mô tả các hoạt động theo khu vực; hoặc
- ☞ Mô tả chức năng theo khoảng thời gian/mùa vụ; hoặc
- ☞ Nêu danh mục các dự án → các hoạt động của từng DA

3. Kiểm soát cuộc phỏng vấn

- ☞ Kiểm soát thời gian và nội dung
- ☞ Bày tỏ sự quan tâm
- ☞ Thường xuyên nhắc lại và tóm tắt các điểm chính
- ☞ Đừng cố gắng gợi ý những thay đổi hoặc cải tiến về phương pháp thực hiện công việc

4. Ghi lại cuộc phỏng vấn

5. Kết thúc cuộc phỏng vấn bằng việc tổng kết lại thông tin/các hoạt động chính

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Phương pháp Bảng hỏi

(Position Analysis Questionnaire)

1. Thông tin đầu vào (Information inputs)

Người thực hiện công việc lấy thông tin từ đâu?

2. Các quy trình tư duy (Mental processes)

Quy trình nào (phân tích, ra quyết định, lập kế hoạch) cần được sử dụng để thực hiện công việc?

3. Các nhiệm vụ, hoạt động (Work output)

Các hoạt động thể chất và công cụ nào được sử dụng để tiến hành công việc?

4. Quan hệ với người khác (Relationship with others)

Mối quan hệ gì với người khác/bộ phận khác cần phải thiết lập để hoàn thành công việc?

5. Bối cảnh giao tiếp (Job context)

Bối cảnh vật chất và xã hội trong đó công việc được thực hiện

Các đặc điểm khác (Other job characteristics)

Các hoạt động, điều kiện hoặc đặc điểm khác có liên quan nhưng chưa được mô tả trong phần 1-5?

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

THÔNG TIN	PHƯƠNG PHÁP		
	Phỏng vấn	Quan sát	Bảng hỏi
NỘI DUNG CÔNG VIỆC			
Chức năng	*	*	
Nhiệm vụ	*	*	*
Hành vi làm việc	*	*	*
Các bước thực hiện công việc	*	*	
Các hoạt động quan trọng	*		*
BỐI CẢNH THỰC HIỆN CÔNG VIỆC			
Quan hệ báo cáo	*		
Giám sát	*		
Ra quyết định	*		
Quyền hạn	*		
Điều kiện làm việc	*	*	
Yêu cầu về thể lực	*	*	
Các yêu cầu cá nhân	*		
YÊU CẦU CỦA CÔNG VIỆC			
Kiến thức	*		*
Kỹ năng	*	*	*
Khả năng	*		*
Các đặc điểm cá nhân	*		*
Bằng cấp	*		

Ma trận phân tích công việc

Chức danh công việc:

Tóm tắt công việc:

Nội dung công việc			Yêu cầu đối với nhân viên	
Các nhiệm vụ	Chức năng (mảng nhiệm vụ)	Tầm quan trọng (% thời lượng)	KSAOs	Tầm quan trọng (1-5)
1.	A.	%	1.	
2.	A.	%	2.	
3.		%	3.	
4.	B.	%	4.	
5.	B.	%	5.	
6.	B.	%	6.	

Bối cảnh thực hiện công việc:

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA

Form JA01

Đánh giá tầm quan trọng của KKKK

A. Tầm quan trọng đối với việc đạt được kết quả vượt trội/chấp nhận được:

- 1 = quan trọng tối thiểu
- 2 = hơi quan trọng
- 3 = quan trọng
- 4 = khá quan trọng
- 5 = rất quan trọng

B. KKKK này có cần được đánh giá khi tuyển dụng không?

- ☐ Có
- ☐ Không

C. KKKK phải là yêu cầu bắt buộc hoặc ưu tiên hoặc không cần thiết đối với việc tuyển dụng hay không?

- ☐ Yêu cầu bắt buộc
- ☐ Ưu tiên
- ☐ Không bắt buộc

NGÔ QUÝ NHÂM, MBA