

Bài 3:

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

JOB ANALYSIS

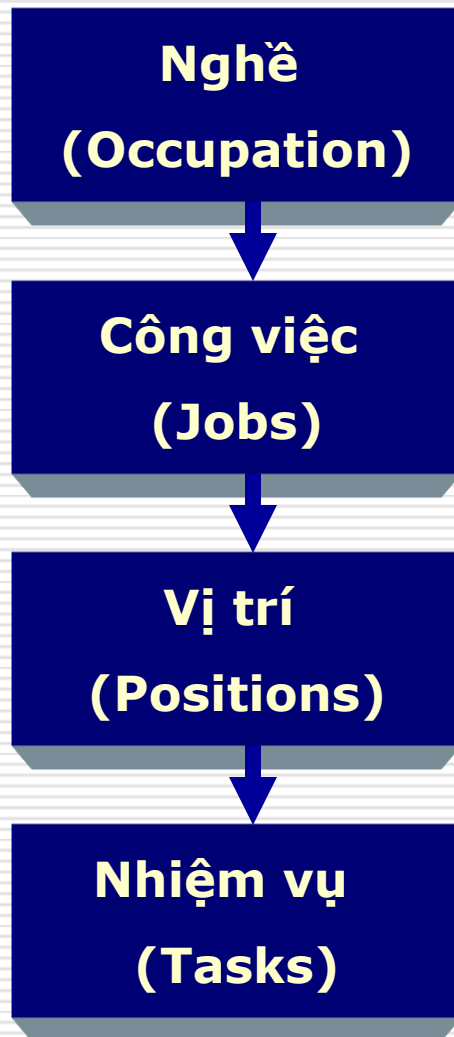
Giảng viên: Lê Thị Thảo
Khoa Quản trị Kinh doanh,
Đại học Ngoại Thương
Email: lethao_ftu167@yahoo.com

Nội dung:

- 👉 Khái niệm và 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

I. KHÁI NIỆM VÀ MỤC ĐÍCH

1. Phân biệt một số thuật ngữ



Tập hợp những công việc tương tự về nội dung và có liên quan với nhau, đòi hỏi người lao động phải có sự hiểu biết đồng bộ về chuyên môn nghiệp vụ, có những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện

Tất cả ***các vị trí*** giống nhau về mặt nhiệm vụ chính phải thực hiện

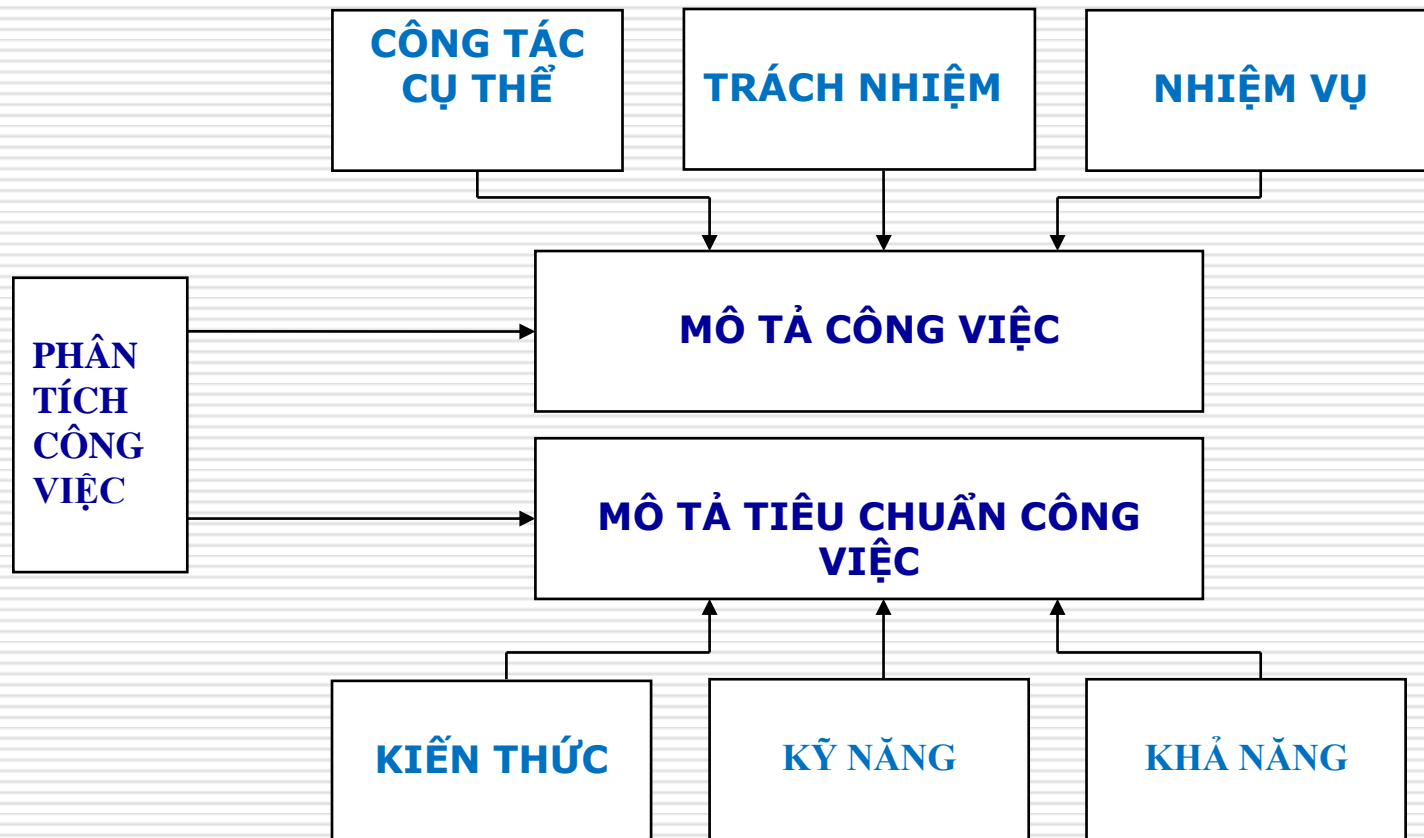
Tập hợp các nhiệm vụ mà một người *phải* thực hiện

Là một ***hoạt động riêng biệt*** với một mục đích cụ thể mà mỗi người phải thực hiện

2. Định nghĩa phân tích công việc

- ➡ Phân tích công việc là quá trình xác định có hệ thống những **nhiệm vụ** cấu thành các **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

Sản phẩm của phân tích công việc



3. Mục đích của phân tích công việc

Kết quả phân tích công việc được sử dụng cho:

- ☞ **Lập kế hoạch nhân lực**
 -
- ☞ **Tuyển dụng**
 -
 -
- ☞ **Đào tạo và phát triển**
 -
 -
 -
- ☞ **Quản lý thành tích**
 -
 -
 -
- ☞ **Xây dựng hệ thống đãi ngộ:**
 -
 -

4. Ý nghĩa của phân tích công việc

- 👉 Đối với người lao động:
- 👉 Đối với người quản lý:
- 👉 Phân tích công việc càng quan trọng và bắt buộc khi:
 - *Doanh nghiệp mới thành lập và việc phân tích công việc được tiến hành lần đầu*
 - *Khi xuất hiện công việc mới*
 - *Khi có sự thay đổi về nội dung công việc*

Lưu ý:

- 👉 *Phân tích công việc phải dựa vào công việc, không dựa vào người thực hiện công việc đó.*

II. 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

1. 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 chính(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

2. Bối cảnh thực hiện công việc

- 👉 Quan hệ báo cáo
- 👉 Quan hệ giám sát
- 👉 Quyền hạn
 - tuyển dụng, sa thải, ngân sách...
- 👉 Quan hệ với người khác
 - Đối tượng và bản chất mỗi quan hệ
- 👉 Điều kiện làm việc
 - Những nhân tố gây ra sự không thoải mái hoặc nguy hiểm
- 👉 Các nhu cầu về thể lực
 - Các khía cạnh gây tổn sức đối với người thực hiện
 - VD: Chạy, leo trèo, đứng lâu, mang vác

2. Bối cảnh thực hiện công việc

- 👉 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

Các yêu cầu về thể chất: Ví dụ

- 👉 ...%. **Công việc bình thường.** Thỉnh thoảng phải di chuyển những vật nặng tới 25kg, thường xuyên phải di chuyển những vật nặng tới 15kg và luôn luôn phải di chuyển những vật nặng tới 5kg.
- 👉 ...%. **Công việc nặng nhọc.** Thỉnh thoảng phải di chuyển vật nặng tới 50kg, thường xuyên phải di chuyển những vật nặng tới 25kg và luôn luôn phải di chuyển những vật khoảng 10kg
- 👉 ...%. **Công việc rất nặng nhọc:** Thỉnh thoảng phải di chuyển những vật nặng hơn 50kg, thường xuyên phải di chuyển những vật nặng hơn 25kg và luôn luôn phải di chuyển những vật nặng hơn 10kg.

Điều kiện làm việc:

- 👉 ...%. **Phải làm việc trong môi trường điều kiện nhiệt độ rất lạnh.** Có giai đoạn nhiệt độ dưới 0 độ C trong thời gian trên 1 giờ.
- 👉 ...%. **Phải làm việc trong điều kiện nhiệt độ rất nóng.** Có giai đoạn nhiệt độ trên 37 độ C trong thời gian từ 1h trở lên
- 👉 ...%. **Làm việc trong môi trường ồn ào.** Có nhiều tiếng ồn đến mức nhân viên phải hét lên mới có thể nghe được tiếng nói xung quanh.
- 👉 ...%. **Làm việc ở nơi bị rung/Chấn động.** Tiếp xúc với những chuyển động lắc thường xuyên hoặc toàn bộ cơ thể

3. 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 *thao tác*, và có thể học)

Khả năng/thái độ
(Ability/attitude)

Năng lực thực hiện các nhiệm vụ *phi thao tác*. *Gồm: trí lực, thể lực, năng lực tư duy, năng lực tâm lý...*

Các yêu cầu khác
(Others)

... Yêu cầu về thân nhân hoặc pháp lý
... Yêu cầu về tính cách
... Yêu cầu về sự sẵn sàng bắt đầu làm việc

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

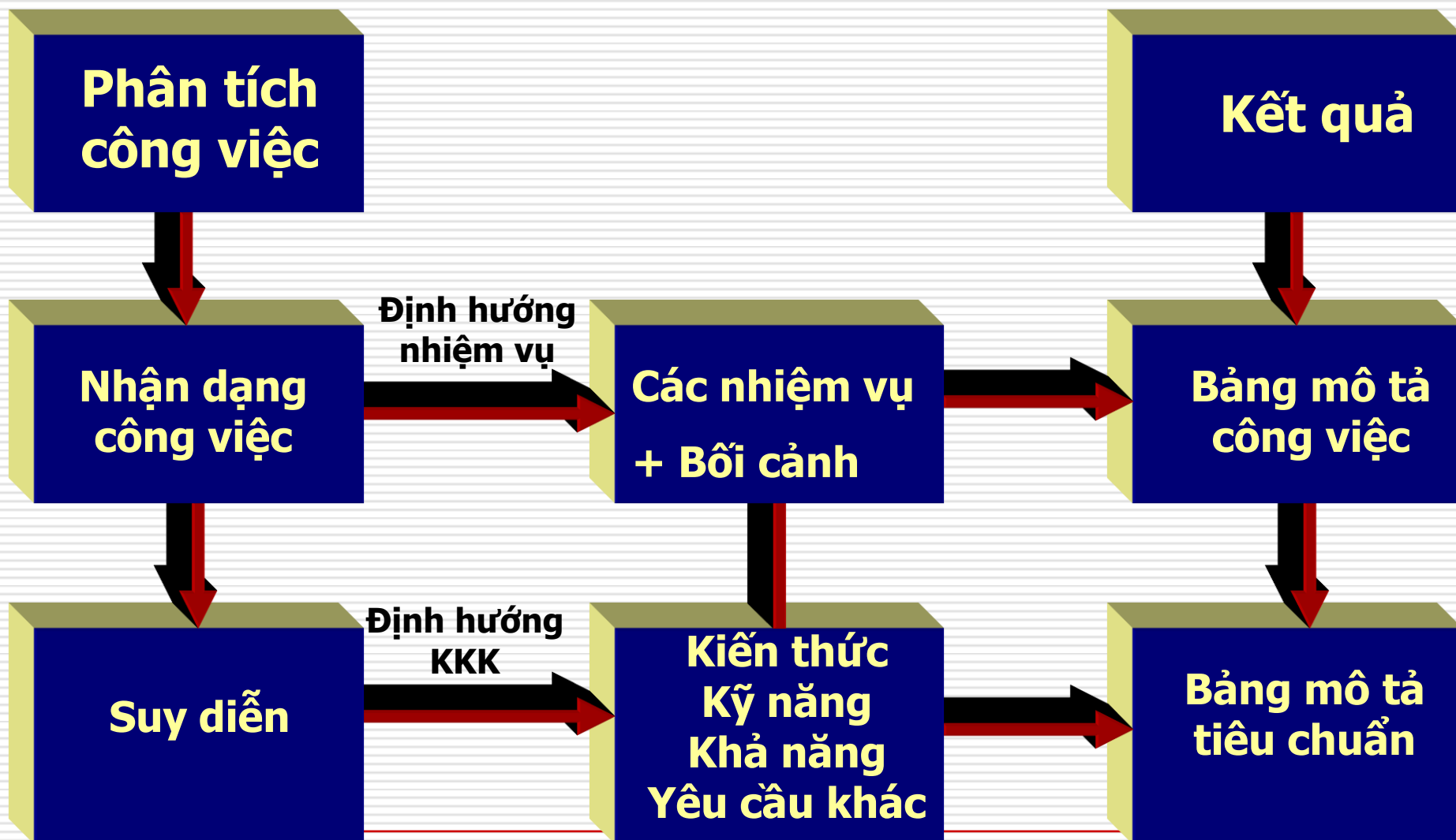
Yêu cầu về tính cách

- 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...

QUY TRÌNH PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC



III. SẢN PHẨM CỦA PHÂN TÍCH CV.

1. 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
-

2. 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.**

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

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 (nếu cần)

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:

3. Những lưu ý khi viết bản mô tả công việc

- ☞ Chỉ tập trung vào công việc
 - Tránh đưa ra danh mục “ước muốn” những kỹ năng hoặc phẩm chất cá nhân
 - Tập trung vào công việc, không tập trung vào người thực hiện cv
- ☞ Sử dụng các động từ chỉ hành động
- ☞ Sử dụng ngôn ngữ rõ ràng, dễ hiểu
- ☞ Sắp xếp các nhiệm vụ theo thứ tự ưu tiên/sự cần thiết
- ☞ Viết ra một cách cụ thể

3. Những lưu ý khi viết bản mô tả công việc

Đưa ra những kỳ vọng hợp lý

- Thiết lập “định mức” quá cao hay quá thấp sẽ ảnh hưởng đến lượng ứng viên

Hãy nhất quán

- Định nghĩa những thuật ngữ như “có thể”, thỉnh thoảng, thường xuyên, định kỳ

Thu thập thông tin từ người khác

- củng cố thông tin từ nhân viên, quản lý/giám sát

Nên thêm câu “các nhiệm vụ khác khi được phân công”

4. 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

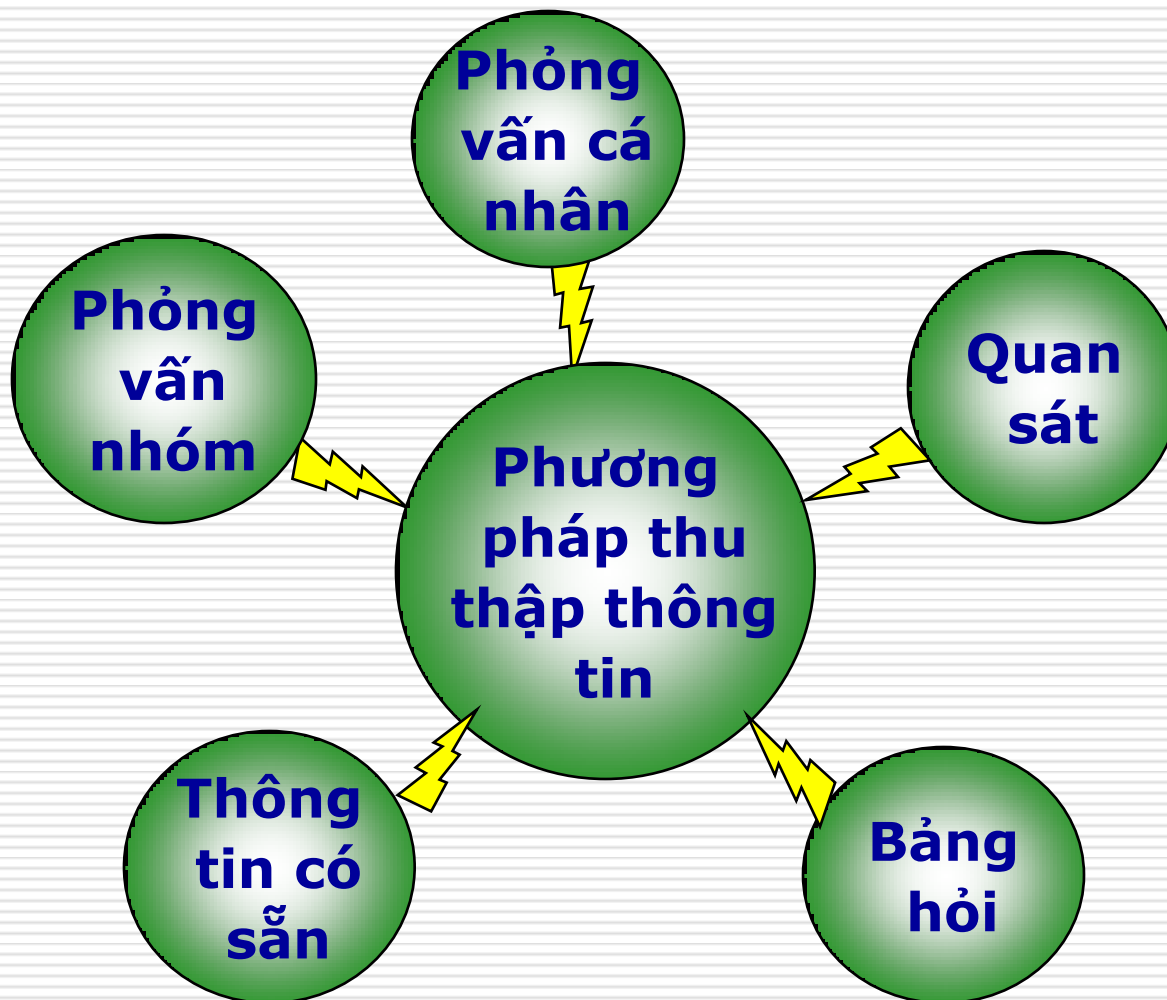
5. Ai nên tham gia phân tích và viết bản mô tả công việc



Phân chia trách nhiệm giữa bộ phận nhân sự và quản lý bộ phận

Bộ phận nhân sự	Quản lý bộ phận
Điều phối quá trình phân tích công việc	Hoàn chỉnh hoặc phân công nhân viên cung cấp thông tin phân tích công việc
Thiết kế bản mô tả công việc để quản lý bộ phận xem xét	Kiểm tra và đảm bảo độ chính xác của bản MTCV/TCCV
Định kỳ kiểm tra bản MTCV/TCCV	Yêu cầu điều chỉnh khi công việc thay đổi
Kiểm tra thông tin đầu vào của quản lý bộ phận để đảm bảo tính chính xác	Xác định các tiêu chuẩn đánh giá thành tích dựa trên thông tin phân tích công việc
Tìm kiếm sự hỗ trợ hoặc tư vấn từ bên ngoài đối với trường hợp khó khăn	Có thể đóng vai trò là chuyên gia hoặc thành viên ban đánh giá MTCV

IV. Các phương pháp thu thập thông tin



1. Phương pháp phỏng vấn

☞ Gặp trực tiếp người thực hiện công việc để hỏi về :



☞ Ghi chép theo mẫu, so sánh câu trả lời của các đối tượng khác nhau cùng thực hiện một công việc.

1. 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

1. Phương pháp phỏng vấn

👉 **Ưu điểm:**

-

👉 **Nhược điểm:**

-

-

2. Phương pháp Bảng hỏi

- 👉 Soạn một bảng câu hỏi với những nội dung cần thiết để phân tích công việc
- 👉 Chuyển bảng câu hỏi cho người thực hiện công việc
- 👉 Thu bảng câu hỏi về và tổng hợp, phân tích câu trả lời

2. Phương pháp Bảng hỏi

👉 Ưu điểm:

-

-

👉 Nhược điểm:

-

-

3. Phương pháp quan sát

Tiến hành quan sát một hoặc một nhóm làm việc từ đầu đến cuối, rồi ghi lại thông tin theo mẫu

 Ưu điểm:

-

 Nhược điểm:

-

-

Cách tốt nhất để thu thập thông tin?

- 👉 Sử dụng bảng hỏi với những công việc rõ ràng
- 👉 Sử dụng phỏng vấn với những công việc không rõ ràng
- 👉 Sử dụng phương pháp quan sát với những công việc mang tính kỹ thuật

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	*		*
BỒI 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	*		*
Bảng cấp	*		