



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

GIẢM THIỂU NHỮNG "TỊ NẠNH" TRONG CÔNG VIỆC



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

GIẢM THIỂU NHỮNG “TỊ NẠNH” TRONG CÔNG VIỆC

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Business Edge

Một bộ phận của Chương trình Phát triển Kinh tế Tư nhân MPDF

Bản tiếng Việt:

Lần xuất bản đầu tiên năm 2004

IFC đại diện cho Business Edge™ 2004 giữ bản quyền

Nghiêm cấm vi phạm dưới mọi hình thức.

Không được sao chép cuốn sách hoặc bất cứ phần nào của cuốn sách này dưới bất cứ hình thức nào (kể cả việc sao chép hoặc lưu trữ bằng mọi phương tiện điện tử cho dù vô tình hay cố ý mà không được pháp nhân giữ bản quyền cho phép bằng văn bản. Mọi đơn xin cấp phép sử dụng bất cứ phần nào của cuốn sách này phải được gửi về Nhà Xuất Bản Trẻ.

Business Edge™, Chương trình Phát triển Kinh tế Tư nhân MPDF hoặc Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) không chịu bất cứ trách nhiệm gì đối với bất cứ thiệt hại hay thương tích gây ra cho các cá nhân và/hay tài sản do bất cứ một tuyên bố bói nhọ có thật hay viện cớ, sự vi phạm về sở hữu trí tuệ hay các quyền cá nhân, trách nhiệm pháp lý đối với các sản phẩm, cho dù do cấu tạo hay những điều khác, hoặc do bất cứ việc sử dụng hay thực hiện bất cứ ý tưởng, hướng dẫn, quy trình, sản phẩm hay phương pháp được nêu trong tài liệu này.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của nhà xuất bản hoặc các nhà tài trợ.

Nhóm tác giả tại Việt Nam:

Chuyên viên nội dung: Phan Minh Tuệ

Thiết kế chương trình: Phan Minh Tuệ

Giám đốc Chương trình Hỗ trợ Doanh nghiệp: Ông John McKenzie

Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình

Cố vấn kỹ thuật: ông Mark Nielsen

Đơn vị xuất bản: Nhà Xuất Bản Trẻ



**International
Finance Corporation**
World Bank Group

bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách **i**

- | | | |
|---|----------------------------------|-----|
| 1 | Cuốn sách này cần thiết cho ai? | i |
| 2 | Giới thiệu chung | i |
| 3 | Mục tiêu học tập của cuốn sách | iii |
| 4 | Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách? | iii |
| 5 | Phương pháp học | iv |
| 6 | Hãy đặt mục tiêu học cho mình! | vii |

Phần A Tại sao cần phải phân tích công việc? **1**

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | Dẫn nhập | 1 |
| 2 | Phân tích công việc là gì? | 2 |
| 3 | Phân tích công việc đem lại những lợi ích gì? | 4 |
| 4 | Khi nào cần phải phân tích công việc? | 6 |
| 5 | Phân tích công việc do ai thực hiện? | 7 |
| 6 | Những trở ngại đối với việc phân tích công việc? | 9 |
| 7 | Những xu hướng mới trong phân tích công việc | 11 |
| 8 | Tóm tắt | 16 |
| 9 | Suy ngẫm | 17 |

Phần B Phân tích công việc được tiến hành như thế nào? **19**

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | Dẫn nhập | 19 |
| 2 | Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc | 20 |
| 3 | Bước 2: Xem xét các thông tin cơ bản liên quan | 21 |
| 4 | Bước 3: Lựa chọn người thực hiện công việc tiêu biểu để phân tích | 24 |
| 5 | Bước 4: Thu thập các thông tin về công việc | 26 |
| 6 | Bước 5: Thẩm định kết quả phân tích | 41 |
| 7 | Tóm tắt | 44 |
| 8 | Suy ngẫm | 46 |

Phần C Soạn thảo và sử dụng các tài liệu liên quan đến công việc 47

1	Dẫn nhập	47
2	Bản mô tả công việc	48
3	Bản yêu cầu chuyên môn công việc	54
4	Bản tiêu chuẩn kết quả công việc	57
5	Cập nhật thông tin về công việc	62
6	Làm thế nào để truyền đạt các tài liệu liên quan đến công việc	63
7	Các ứng dụng của tài liệu về công việc trong quản trị nhân sự	66
8	Tóm tắt	76
9	Suy ngẫm	78

Đánh giá kết quả 79

1	Bài kiểm tra nhanh	79
2	Bài tập tình huống	83

Tóm lược và suy ngẫm 85

1	Tóm lược và suy ngẫm	85
2	Kế hoạch hành động	92
3	Đáp án các bài tự đánh giá	95
4	Đáp án một số bài thực hành	101
5	Đáp án bài kiểm tra nhanh	103
6	Đáp án bài tập tình huống	107
7	Mở rộng	108

Phụ lục 109

Phụ lục A - Các thông tin về công việc	109
Phụ lục B - Các biểu mẫu thu thập thông tin	111
Phụ lục C - Các tài liệu về công việc	149

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách *Quản trị Nguồn nhân lực*, cuốn *Phân tích công việc* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp;
- nhà quản lý nguồn nhân lực; Giám đốc nhân sự
- nhân viên ở bộ phận nhân sự phụ trách phân tích công việc;

trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn trang bị những kiến thức và kỹ năng phân tích công việc tại doanh nghiệp của bạn.

2 Giới thiệu chung

Trong các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp, bạn thường hay bắt gặp những lời than phiền, chẳng hạn như:

“Đây không phải là việc của tôi!”

“Việc này không thuộc trách nhiệm của tôi!”

“Nếu như tôi biết trước tôi phải làm những việc này thì tôi đã không xin vào làm việc ở đây!”

“Tôi được tuyển vào đây làm việc nhưng không nắm rõ mình phải làm những việc gì cho nên cũng không biết là cuối năm tôi sẽ được đánh giá như thế nào?”

“Sếp giao cho tôi việc gì thì tôi làm chứ tôi cũng không biết mình có đủ thẩm quyền để giải quyết việc này hay không”.

“Tôi cũng làm những việc như anh kia, sao lương của anh ấy cao hơn tôi?”

v. v...

Tất cả những than phiền trên đều liên quan đến một vấn đề, đó là nhân viên không có những thông tin cụ thể về công việc của họ. Họ không hiểu rõ những việc nào thì thuộc về trách nhiệm và quyền hạn của họ, những yêu cầu cụ thể của công việc đối với họ là gì và những kết quả công việc được mong đợi là gì. Hậu quả của vấn đề này là công việc bị chổng chéo và nhân viên chán nản với công việc.

Những vấn đề trên sẽ có thể được khắc phục nếu doanh nghiệp có những thông tin cụ thể và cập nhật về mọi công việc trong doanh nghiệp. Phân tích công việc là một hoạt động thiết yếu mà doanh nghiệp nên thực hiện để có những thông tin này.

Cuốn sách này bao gồm ba phần. Phần A định nghĩa các thuật ngữ và đặt nền tảng cho những phần sau. Trong phần A, bạn sẽ tìm hiểu các khái niệm công việc và phân tích công việc. Sau đó bạn sẽ xem xét các lợi ích mà phân tích công việc có thể đem lại cho doanh nghiệp. Đây chính là những lý giải cho việc doanh nghiệp nên tiến hành phân tích công việc.

Phân tích công việc nên được thực hiện theo cách thức như thế nào thì có hiệu quả? Thực tế đã minh chứng nếu không thực hiện tốt thì phân tích công việc sẽ làm tốn kém thời gian, tiền bạc và công sức của doanh nghiệp. Do vậy phần B sẽ giới thiệu với bạn qui trình phân tích công việc một cách có hệ thống, bao gồm 3 giai đoạn và 6 bước.

Kết thúc phần B, bạn đã thu thập được các thông tin về công việc. Làm thế nào để bạn sử dụng các thông tin này một cách hữu ích nhất. Phần C sẽ hướng dẫn bạn sắp xếp các thông tin về công việc thành các tài liệu về công việc, bao gồm bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc. Tiếp theo, quan trọng hơn bạn sẽ được hướng dẫn cách sử dụng các tài liệu này vào những chức năng quản trị nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả làm việc, xác định mức lương thưởng, v.v...

3 Mục tiêu học tập của cuốn sách

Khi học hết cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Giải thích khái niệm “phân tích công việc” như là một công cụ quan trọng của Quản trị nguồn nhân lực;
- Giải thích các lợi ích mà phân tích công việc có thể mang lại cho doanh nghiệp;
- Mô tả các bước trong qui trình phân tích công việc;
- Mô tả cách thức viết các thông tin về công việc thành các tài liệu: bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc;
- Giải thích cách thức truyền đạt các tài liệu về công việc tới những người có liên quan;
- Giải thích cách sử dụng các tài liệu về công việc vào các chức năng quản trị nguồn nhân lực.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành được đan xen vào nội dung** nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;

- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **phần mở rộng** để bạn có thể nghiên cứu sâu hơn về lĩnh vực này;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh, một số bài thực hành và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút nghỉ ngơi về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách. Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập Tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch Hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa cuốn sách.)

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân là:

(Ví dụ: Tôi muốn hiểu rõ cách thức tiến hành phân tích công việc.)

.....

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(Ví dụ: Tôi muốn các nhân viên đều hiểu rõ những việc họ cần phải làm và kết quả mong đợi của công việc.)

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gạt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Tại sao cần phải phân tích công việc?

- *Dẫn nhập*
- *Phân tích công việc là gì?*
- *Phân tích công việc đem lại những lợi ích gì?*
- *Khi nào cần phải phân tích công việc?*
- *Phân tích công việc do ai thực hiện?*
- *Những trở ngại đối với việc phân tích công việc?*
- *Những xu hướng mới trong phân tích công việc*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

A

Trước khi bắt đầu nghiên cứu phần này, bạn hãy dành 1-2 phút để suy nghĩ xem trong thời gian vừa qua doanh nghiệp của bạn có gặp các vấn đề dưới đây không:

- Các nhân viên không hiểu rõ quyền hạn và trách nhiệm của họ.
- Các nhân viên tỏ ra bất mãn vì họ cho rằng mức lương thưởng không phù hợp với năng lực và nỗ lực của họ.
- Nhiệm vụ của các nhân viên bị chồng chéo.
- Kết quả công việc của nhân viên không được đánh giá chính xác do thiếu các tiêu chuẩn đánh giá.
- Doanh nghiệp gặp tình trạng lúc thừa lúc thiếu lao động do thiếu căn cứ để xác định nhu cầu về lao động.
- Nhân viên được cử đi đào tạo nhưng không áp dụng được những kỹ năng đào tạo vào công việc.

Chỉ cần doanh nghiệp của bạn đang gặp phải một trong những vấn đề trên, thì có nghĩa là doanh nghiệp của bạn cần phải có một hệ thống để:

- xác định các yêu cầu của từng công việc;
- xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc;
- xác định cơ cấu lương thưởng phù hợp;
- tuyển chọn, đề bạt và chuyển đổi vị trí nhân viên;
- xây dựng các kế hoạch đào tạo.

Phân tích công việc sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng nên một hệ thống như vậy. Trong phần này, bạn sẽ tìm hiểu phân tích công

A

việc là gì, phân tích công việc sẽ mang lại những lợi ích gì cho doanh nghiệp của bạn và ai sẽ tham gia vào quá trình phân tích công việc.

2 Phân tích công việc là gì?

Có nhiều cách hiểu khác nhau về phân tích công việc. Có người cho rằng phân tích công việc là một quá trình xử lý các thông tin có liên quan đến công việc, nhưng cũng có ý kiến cho rằng phân tích công việc chỉ đơn giản là thu thập những thông tin về công việc. Tuy nhiên, trong cuốn sách này, chúng ta sẽ cùng thống nhất với nhau về khái niệm phân tích công việc như sau:

Phân tích công việc là một quá trình thu thập và xử lý các thông tin về công việc một cách có hệ thống.

Phân tích công việc được tiến hành nhằm xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách thành công.

Để hiểu rõ phân tích công việc trên thực tế là gì, bạn hãy hoàn thành bài thực hành dưới đây.

Thực hành 1

5 phút 



Trong những trường hợp dưới đây, bạn hãy khoanh tròn những trường hợp mà bạn cho rằng chúng thuộc phân tích công việc và giải thích tại sao.

- a Phòng nhân sự của công ty Nam Á dựa vào các thông tin tuyển dụng đăng trên báo để đưa ra yêu cầu công việc cho chức vụ trưởng phòng kỹ thuật mà công ty cần tuyển trong tháng tới.

.....
.....
.....

- b Tại công ty Thịnh Vượng, theo yêu cầu của giám đốc, bộ phận nhân sự phối hợp với các trưởng bộ phận khác tiến hành đánh giá tầm quan trọng và khối lượng công việc của từng nhân viên để xây dựng lại mức lương thưởng cho phù hợp.

-
-
-
- c Trong 3 tháng qua, phòng nhân sự của công ty Văn Hoa đã phối hợp với các trưởng bộ phận khác xem xét từng công việc để xây dựng các tiêu chuẩn kết quả công việc nhằm đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên trong thời gian tới.

-
-
-
- d Giám đốc công ty Hòa Hưng yêu cầu phòng nhân sự phối hợp với bộ phận bán hàng tìm hiểu những kỹ năng cần thiết để bán hàng tốt nhằm tổ chức khóa đào tạo cho đội ngũ bán hàng của công ty trong tháng tới.

-
-
-
- e Công ty thương mại Hưng Thịnh yêu cầu các trưởng nhóm bán hàng liệt kê các công việc hàng ngày của nhóm để phân công lại công việc giữa các nhóm cho hợp lý.

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

Một điều cần lưu ý là **phân tích công việc chỉ tập trung vào những thông tin có liên quan đến công việc được phân tích chứ không phải vào đặc điểm của cá nhân người thực hiện công việc đó**. Cho

A

nên phân tích công việc chỉ tìm hiểu tính chất công việc và các kỹ năng, năng lực cần thiết để thực hiện công việc, và không phân tích đặc điểm tính cách của người thực hiện công việc đó.

Anh Tuấn, quản đốc xưởng lắp ráp của công ty sản xuất xe đạp Hòa Bình vừa nhận được bản kết quả phân tích công việc của xưởng do bộ phận nhân sự gửi tới. Anh thật sự ngạc nhiên khi xem phần “các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc” trong bản kết quả phân tích công việc. Phần này có ghi: “Những công nhân có tính cách nóng nảy và thái độ kém năng động sẽ không phù hợp để thực hiện tốt công việc”.

3 Phân tích công việc đem lại những lợi ích gì?

Ở phần trên, chúng ta vừa thảo luận về việc phân tích công việc sẽ cung cấp những thông tin chủ yếu về công việc. Nhưng phân tích công việc có thực sự mang lại lợi ích gì cho doanh nghiệp của bạn không?

Thực hành 2

2 phút 



Bạn hãy suy nghĩ và đưa ra 3 lợi ích của việc phân tích công việc đối với doanh nghiệp của bạn.

.....

.....

.....

.....

Câu trả lời của bạn có thể nằm trong các lợi ích dưới đây:

- Doanh nghiệp có thể dự báo số lượng và chất lượng nhân sự cần thiết để hoàn thành công việc nhằm đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh.

Do mở rộng thị trường, công ty An Trần quyết định tách công việc bán hàng ở bộ phận Marketing thành riêng bộ phận bán hàng. Bộ phận nhân sự của công ty xác định bộ phận bán hàng chỉ cần 4 nhân viên là đủ bởi vì trước đây công việc bán hàng do 8 nhân viên Marketing kiêm nhiệm. Tuy nhiên sau 6 tháng, các nhân viên ở bộ phận bán hàng đều than phiền rằng họ quá mệt mỏi do thường xuyên phải làm việc tới 8-9 giờ tối mới giải quyết hết công việc. Cũng trong thời gian này, công ty hay nhận được phản nàn của khách hàng về việc các hợp đồng bán hàng hay bị trễ hạn. Trước tình hình này, bộ phận

nhân sự đã quyết định thực hiện phân tích công việc ở bộ phận bán hàng. Kết quả thật đáng ngạc nhiên: để giải quyết hết công việc, bộ phận bán hàng cần tới 6 nhân viên, chứ không phải là 4 nhân viên như bộ phận nhân sự đã xác định trước đây.



- Doanh nghiệp có thể tuyển dụng và lựa chọn người phù hợp với công việc.

Công ty An Cư là một công ty chuyên cung cấp dịch vụ thuê nhà cho người nước ngoài. Do thị trường mở rộng, công ty cần phải phát triển đội ngũ nhân viên bán hàng. Vì khách hàng chủ yếu là người nước ngoài cho nên công ty đặt ra yêu cầu tuyển dụng là nhân viên phải giỏi ngoại ngữ và có ngoại hình. Tuy nhiên, sau một thời gian ngắn, rất nhiều nhân viên mới tuyển bỏ việc, vì thời gian làm việc luôn bị động (khi khách hàng cần là nhân viên phải có mặt) hoặc thấy khó thương lượng và thuyết phục khách hàng. Để giải quyết vấn đề này, công ty đã tiến hành phân tích công việc của nhân viên bán hàng. Công ty đã xác định các kỹ năng quản lý thời gian và đàm phán thương lượng là những yêu cầu tuyển dụng cần thiết.

- Doanh nghiệp có thể đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên tốt hơn.

Công ty Vĩnh Cửu thực hiện việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên. Nhân viên được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn kết quả công việc do các trưởng bộ phận đặt ra. Tuy nhiên ban giám đốc công ty nhận được phản nàn từ nhiều nhân viên rằng họ đã nỗ lực để hoàn thành tốt công việc được giao nhưng vẫn chỉ được đánh giá ở mức đạt yêu cầu. Ban giám đốc đã đề nghị bộ phận nhân sự xem xét lại vấn đề này. Bộ phận nhân sự đã tiến hành phân tích công việc ở các bộ phận trong công ty và phát hiện ra rằng các tiêu chuẩn kết quả do những người trưởng bộ phận đặt ra thường cao hơn rất nhiều so với tiêu chuẩn thực tế của công việc.

- Doanh nghiệp có thể xây dựng một chế độ lương thưởng công bằng hơn.

Trong cuộc họp của phòng nhân sự, có một số ý kiến phản đối việc đưa cô Thy, nhân viên trợ lý đào tạo vào danh sách đề nghị tăng lương. Lý do là cô Thy mới được tuyển dụng cách đây 6 tháng trong khi chính sách của công ty quy định ít nhất sau 1 năm nhân viên mới được xét tăng lương. Anh Hòa, trưởng phòng nhân sự và là người trực tiếp quản lý cô Thy đã giải thích ngoài việc đã hoàn thành tốt các việc được giao khi bắt đầu công việc, hiện nay cô Thy đảm nhiệm thêm nhiều việc mới như đánh giá nhu cầu đào tạo, lên kế hoạch đào tạo. Như vậy so với trước, khối lượng công việc của cô Thy đã tăng nhiều và yêu cầu các kỹ năng cao hơn.

A

- Doanh nghiệp có thể xây dựng các chương trình đào tạo thiết thực hơn. Cách đây vài năm công ty Huy Thành luôn dành một khoản ngân quỹ đáng kể cho công tác đào tạo nhân viên của công ty. Tuy nhiên kết quả thu được rất thấp. Rất nhiều nhân viên được cử đi tham gia các khóa học tại các tổ chức đào tạo có uy tín nhưng hiệu quả làm việc của nhân viên hầu như không tăng. Gần đây, ban giám đốc công ty yêu cầu khi quyết định cử người đi tham dự các khóa học, bộ phận cử người đi học phải giải thích được nội dung khóa học là cần thiết cho công việc của người đó. Bộ phận nhân sự đã hỗ trợ các bộ phận khác trong công ty thực hiện việc phân tích các vị trí công việc trong công ty để xác định các kiến thức và kỹ năng cần thiết phải được đào tạo.
- Doanh nghiệp có thể phân công công việc rõ ràng và chính xác hơn, tránh sự chồng chéo công việc giữa các bộ phận hoặc cá nhân trong doanh nghiệp.

Trước đây công ty Hưng Thịnh chưa xây dựng bản mô tả công việc qui định các nhiệm vụ cụ thể cho từng chức vụ trong công ty. Mọi công việc đều do giám đốc công ty trực tiếp điều hành và chỉ đạo. Ngay như việc tiếp khách, lúc thì giám đốc giao cho phòng hành chính lễ tân, lúc thì giao cho phòng tài chính kế toán, có lúc lại giao cho phòng tiếp thị bán hàng. Điều này đã dẫn đến nhiều trường hợp khách bị bỏ quên không ai tiếp vì các phòng ban đều cho rằng đây không phải là nhiệm vụ của họ. Công ty đã tiến hành phân tích công việc và xây dựng bản mô tả công việc qui định nhiệm vụ cụ thể của từng phòng trong công ty. Từ đó trở đi, không còn hiện tượng các phòng ban nói rằng "đây không phải là nhiệm vụ của tôi".

4 Khi nào cần phải phân tích công việc?

Bạn thấy rằng phân tích công việc sẽ đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp của bạn. Vậy khi nào thì bạn cần phải thực hiện phân tích công việc? Bạn có thể cho rằng phân tích công việc nên được thực hiện thường xuyên (có thể định kỳ 3 tháng, 6 tháng hoặc 1 năm) Nhưng bạn cũng nên cân nhắc rằng phân tích công việc cũng gây tốn kém thời gian, công sức và tiền bạc cho doanh nghiệp.

Thực hành 3

3 phút 



Theo bạn, trong những trường hợp nào thì doanh nghiệp cần phải thực hiện phân tích công việc? Bạn hãy liệt kê ra ít nhất 3 trường hợp.

Phân tích công việc cần phải được tiến hành khi:

■ **Doanh nghiệp mới được thành lập.**

Khi thành lập doanh nghiệp, bạn cần phải xây dựng cơ cấu tổ chức, trong đó qui định các chức vụ công việc cụ thể. Doanh nghiệp cần phải mô tả cụ thể công việc của các chức vụ này để thấy sự tồn tại các chức vụ đó là cần thiết để đạt được các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

■ **Doanh nghiệp thay đổi chiến lược kinh doanh.**

Bạn hãy thử nghĩ xem khi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi thì công việc của bạn có giữ nguyên như trước không? Chắc chắn sẽ có những công việc trước đây không còn cần thiết nữa và những công việc mới sẽ xuất hiện. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành phân tích lại công việc để xác định những kiến thức và kỹ năng mới nào cần có để thực hiện công việc mới.

■ **Doanh nghiệp có các chức vụ mới.**

Hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phát triển hoặc thay đổi dẫn đến yêu cầu tuyển dụng thêm các chức vụ mới. Nếu bạn không hiểu rõ các công việc của chức vụ mới thì bạn sẽ khó có thể tuyển được người phù hợp với chức vụ đó.

■ **Công việc thay đổi.**

Hiện nay công việc trong các doanh nghiệp được thiết kế theo xu hướng linh hoạt hơn trước. Công việc sẽ không ổn định mà luôn thay đổi do sự luân chuyển công việc và mở rộng công việc. Do vậy các thông tin về công việc cũng sẽ thay đổi.

5 Phân tích công việc do ai thực hiện?

Một điều rõ ràng là phân tích công việc thuộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự. Tại một số doanh nghiệp, bộ phận nhân sự có thể giao cho một nhân viên hoặc một nhóm nhân viên chuyên phụ trách việc phân tích công việc. Những người này cần phải được đào tạo các phương pháp và kỹ năng phân tích công việc.

A



Thực hành 4

2 phút

Giả sử bạn là người được phân công thực hiện phân tích công việc cho doanh nghiệp của bạn. Theo bạn, ngoài bạn ra ai cũng sẽ tham gia vào phân tích công việc?

.....

.....

.....

.....

Trước tiên, bạn cần suy nghĩ xem ai là nguồn cung cấp thông tin nhiều nhất về công việc được phân tích? Đó chính là **những người đang đảm nhiệm công việc** bởi vì không ai có thể hiểu rõ công việc của họ hơn họ. Họ có khả năng cung cấp nhiều thông tin cho bạn như: họ đang làm những việc gì? họ thực hiện chúng như thế nào? họ cần có những kiến thức, kỹ năng và khả năng nào để thực hiện được những việc đó? họ sử dụng những trang thiết bị nào? v.v...

Người thứ hai mà bạn cần kêu gọi họ tham gia là **những người quản lý giám sát công việc** mà bạn đang phân tích. Tất nhiên những người quản lý này không thể hiểu hết từng chi tiết của công việc như người thực hiện, nhưng họ sẽ cho bạn biết công việc đó phù hợp như thế nào với mục tiêu và chức năng hoạt động của cả nhóm hay bộ phận đó. Mặt khác bạn có thể so sánh giữa những gì mà người nhân viên đang làm với những gì mà người quản lý cho rằng cần phải làm để hiểu rõ hơn những yêu cầu đối với công việc.

Nhưng đối với những công việc mới bạn sẽ không có những người đang thực hiện công việc để cung cấp thông tin cho bạn. Vậy bạn sẽ thu thập các thông tin về công việc từ ai?

Thực hành 5

4 phút



Cô Hà là nhân viên thuộc bộ phận nhân sự của công ty Nam Thanh chuyên sản xuất các loại thiết bị điện. Gần đây công ty nhập về một hệ thống lắp ráp vi mạch điện tử tự động. Công ty cần tuyển người kiểm soát hoạt động

của hệ thống này. Cô Hà được giao trách nhiệm phân tích công việc kiểm soát hệ thống tự động để đưa ra những yêu cầu tuyển dụng. Cô Hà cảm thấy băn khoăn không biết thu thập những thông tin về công việc này từ ai bởi vì đây là một chức vụ công việc mới chưa từng có ở công ty Nam Thanh.

Bạn hãy giúp cô Hà giải quyết khó khăn này.

.....

.....

.....

.....

Khi bạn phải phân tích những công việc mới chưa từng có ở doanh nghiệp của bạn, như trong tình huống của cô Hà, thì bạn nên thu thập thông tin từ những người sau:

■ **Người quản lý hoặc giám sát trực tiếp công việc mới.**

Bạn có thể hỏi họ vì sao những công việc này cần phải thực hiện, họ mong muốn kết quả gì từ những công việc này và theo họ những công việc này nên được thực hiện như thế nào.

Trong trường hợp của cô Hà, cô nên hỏi giám đốc sản xuất hoặc người giám sát hoạt động sản xuất xem tại sao cần phải kiểm soát hoạt động của hệ thống tự động, những chi tiết hoặc bộ phận nào của hệ thống cần phải kiểm soát, hệ thống nên được kiểm soát như thế nào? v.v...

■ **Những chuyên gia trong lĩnh vực liên quan.**

Họ có thể cung cấp những thông tin về công việc cho bạn bởi vì họ có kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm trong lĩnh vực này.

Ngoài việc hỏi giám đốc sản xuất hoặc người giám sát hoạt động sản xuất, cô Hà có thể tham khảo ý kiến từ các chuyên gia về lĩnh vực tự động hóa để tìm hiểu xem có cần phải kiểm soát hoạt động của hệ thống tự động không, nếu cần thì người kiểm soát cần phải có trình độ và kỹ năng gì và phải kiểm soát như thế nào?

6 Những trở ngại đối với việc phân tích công việc?

Cho đến nay không ít người vẫn coi phân tích công việc là một công việc rườm rà và phức tạp. Một số doanh nghiệp vẫn e ngại

A

thực hiện việc phân tích công việc bởi vì họ cho rằng nó tốn kém thời gian và tiền bạc, trong khi hiệu quả sử dụng không được lâu dài. Công việc thường xuyên phải thay đổi, do vậy hệ thống phân tích công việc cũng cần phải thay đổi theo cho phù hợp. Tuy nhiên, trên thực tế các thông tin phân tích công việc thường bị lỗi thời nhanh chóng. Điều này làm cho tất cả các quyết định nhân sự có sử dụng thông tin phân tích công việc có thể bị sai lệch. Để tránh điều này xảy ra, các thông tin phân tích công việc phải được xem xét lại một cách định kỳ để phản ánh kịp thời những thay đổi trong công việc.

Ngoài khó khăn nêu trên, bạn có thể gặp những trở ngại nào khác khi thực hiện phân tích công việc? Bạn hãy dành vài phút để suy nghĩ những trở ngại trong tình huống dưới đây.

Thực hành 6

4 phút 



Hoa là nhân viên của bộ phận nhân sự được giao trách nhiệm thực hiện phân tích công việc ở tất cả các bộ phận trong công ty. Kết quả phân tích sẽ được phòng nhân sự sử dụng để xây dựng lại chính sách lương thưởng cho phù hợp hơn với khối lượng và chất lượng công việc của từng nhân viên trong công ty. Cách đây 1 tháng, bộ phận nhân sự đã gửi thông báo tới các bộ phận khác trong công ty, nêu rõ mục đích của việc phân tích công việc và yêu cầu các trưởng bộ phận và nhân viên giúp đỡ cô Hoa hoàn thành công việc. Tuy nhiên, hiện nay cô Hoa rất đang lo lắng việc phân tích công việc sẽ không hoàn thành theo đúng thời hạn bởi vì cô mới chỉ phỏng vấn được 1/3 số nhân viên và chưa phỏng vấn được một trưởng bộ phận nào vì họ luôn viện lý do để trì hoãn cuộc gặp.

Theo bạn, tại sao các trưởng bộ phận và nhân viên không nhiệt tình giúp đỡ cô Hoa hoàn thành việc phân tích công việc?

.....

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể đưa ra rất nhiều lý do giải thích cho sự thiếu cộng tác của các trưởng bộ phận và nhân viên khi cô Hoa phân tích công việc. Nhưng thông thường:

- **Về phía nhân viên**, họ cho rằng phân tích công việc có thể nhằm mục đích đánh giá xem nhân viên có đủ năng lực để thực hiện công việc đó hay không, hoặc xem nhân viên có sử dụng hết thời gian làm việc không để giao thêm việc, hoặc cũng có thể nhằm giảm lương thưởng của họ. Rất nhiều lý do khiến các nhân viên nghi ngờ mục đích của phân tích công việc và từ đó họ có thái độ bất hợp tác.
- **Về phía các nhà quản lý** thì họ có thể cho rằng việc này sẽ làm mất thời gian của họ. Thậm chí họ cho rằng đây là việc vô ích bởi vì hiện nay thay đổi diễn ra hàng ngày và công việc cũng không thể cố định cho nên khi phân tích xong thì công việc đã thay đổi khác.
- Đôi khi những **nhân viên nhân sự** được giao trách nhiệm thực hiện việc phân tích công việc cũng có thể không hoàn thành bởi vì họ không biết chọn các phương pháp và công cụ cho thích hợp và thiếu các kỹ năng phân tích.

Tuy nhiên, những trở ngại này có thể khắc phục được nếu bạn thực hiện phân tích công việc theo một quy trình hoàn chỉnh, từ bước chuẩn bị phân tích, lựa chọn phương pháp và công cụ thích hợp để thu thập thông tin về công việc, tới bước truyền đạt thông tin tới những người liên quan. Phần B của cuốn sách sẽ trang bị cho bạn những kỹ năng này.

7 Những xu hướng mới trong phân tích công việc

Ngày nay, trong một thế giới thay đổi một cách nhanh chóng, doanh nghiệp phải đối mặt với những thay đổi diễn ra hàng ngày. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cũng luôn thay đổi. Chính vì vậy, công việc của mỗi người trong doanh nghiệp cũng trở nên mở rộng hơn và ít chuyên môn hóa hơn. Thay vì cố định và chuyên môn hóa như trước đây, công việc của nhân viên được thiết kế theo hướng linh hoạt và mở rộng hơn. Điều này đòi hỏi việc phân tích công việc tập trung vào các kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc hơn là chỉ liệt kê các nhiệm vụ cụ thể của công việc.

Để đáp ứng xu hướng này, một số doanh nghiệp đã chuyển từ việc phân tích công việc sang phân tích vai trò của chức vụ công việc ở các khía cạnh:

A

- tầm quan trọng của chức vụ công việc đó đối với việc đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp;
- những kết quả mà doanh nghiệp mong muốn chức vụ công việc đó mang lại cho doanh nghiệp;
- những kiến thức, kỹ năng và chuyên môn cần thiết để thực hiện được vai trò của chức vụ công việc.

Chính vì lý do này, một số ý kiến cho rằng chúng ta không nên quá tập trung vào phân tích công việc mà nên tập trung vào việc thiết kế công việc. Do công việc hay thay đổi cho nên thay vì tuyển dụng người cho một chức vụ nhất định, chúng ta nên tuyển dụng những người có thể chuyển đổi giữa các chức vụ và công việc khi cần thiết.

Thực hành 7

2 phút 



Ngoài xu hướng trên, theo bạn còn có những thay đổi nào tác động đến việc phân tích công việc? Giải thích tại sao.

.....

.....

.....

Những thay đổi có thể tác động đến việc phân tích công việc bao gồm:

■ Thay đổi của tổ chức;

Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào, môi trường kinh doanh ngày càng trở nên cạnh tranh hơn. Thỏa mãn nhu cầu của khách hàng ngày càng trở nên quan trọng. Khách hàng ngày càng đòi hỏi những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao hơn, giá thấp hơn và mang tính khác biệt hơn. Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp phải không ngừng thay đổi. Do vậy các công việc trong doanh nghiệp thường xuyên thay đổi và ngày càng trở nên phức tạp hơn. Điều này khiến cho việc phân tích công việc trở nên phức tạp hơn và được thực hiện thường xuyên hơn.

■ Thay đổi qui trình công việc;

Trước đây công việc được phân công một cách chi tiết hóa theo các nhiệm vụ cụ thể và đơn giản đến nỗi người nhân viên được

tuyển dụng chỉ để thực hiện một hoặc một vài nhiệm vụ trong một qui trình phức tạp. Tuy nhiên, trong hoàn cảnh môi trường và điều kiện kinh doanh luôn biến động như hiện nay không cho phép phân chia công việc thành các nhiệm vụ cụ thể và chi tiết như trước. Nhu cầu của khách hàng luôn thay đổi và tốc độ đổi mới sản phẩm ngày càng nhanh đã khiến cho qui trình sản xuất được giữ ở mức rất đơn giản nhưng phải rất linh hoạt. Do vậy các công việc không còn ổn định như trước mà luôn thay đổi.

■ **Tiến bộ khoa học kỹ thuật;**

Cùng với những thay đổi của tổ chức, bản thân công việc cũng thay đổi do:

- Công nghệ thay đổi làm cho nhiều công việc được máy tính hóa.
- Kinh tế tri thức làm cho công việc ngày càng tập trung vào việc xử lý dữ liệu, thông tin và kiến thức.

Để đáp ứng những thay đổi trên, trong tương lai, phân tích công việc phải có khả năng:

- Đánh giá tính năng động của công việc: đánh giá loại hình, mức độ và tốc độ của những thay đổi trong công việc;
- Xác định nhóm công việc: trước đây công việc được nhóm theo các nhiệm vụ thực hiện. Tuy nhiên, với sự thay đổi liên tục của nhiệm vụ và tính di chuyển cao của lao động, công việc cần được nhóm theo cách mới;
- Phân tích công việc của nhóm: càng ngày mô hình làm việc theo nhóm càng được áp dụng phổ biến. Các nhiệm vụ cá nhân sẽ được thay bằng các nhiệm vụ của nhóm. Do vậy phân tích công việc một mặt cần phải mô tả các nhiệm vụ, ngữ cảnh và yêu cầu làm việc theo nhóm, mặt khác phải xác định được vai trò cụ thể của từng thành viên trong nhóm;
- Định hướng chiến lược: phân tích công việc cần phải cân nhắc đến chiến lược của tổ chức;
- Định hướng vào khả năng, hành vi và đặc điểm: xu hướng là phân tích công việc vẫn tập trung vào hành vi công việc. Tuy nhiên phân tích đặc điểm cũng cần thiết để dự đoán những hành vi cần thực hiện để ứng phó tốt các tình huống xảy ra trong công việc;

A

- Tập trung nhiều hơn vào các công việc tri thức: phân tích công việc cần phải tập trung vào các hành vi có liên quan đến nhận thức nhằm có thể mô tả được các công việc mang tính tri thức;
- Hòa nhập vào hệ thống quản trị nhân sự: thông tin phân tích công việc phải được sử dụng linh hoạt cho nhiều chức năng khác nhau của Quản trị nhân sự: tuyển dụng, đánh giá, đào tạo và phát triển, chế độ lương thưởng, v.v...

Phần tiếp theo sẽ giới thiệu với bạn qui trình phân tích công việc có cân nhắc tới những xu hướng nêu trên. Nhưng trước khi chuyển sang phần tiếp theo, bạn hãy dừng lại ít phút để tự đánh giá xem bạn đã tiếp thu được những gì ở phần này.

Hãy tự đánh giá 1

12 phút 



- 1 Hãy giải thích khái niệm “phân tích công việc” theo cách hiểu của bạn.

.....

.....

.....

.....

- 2 Trong những câu trả lời dưới đây, bạn hãy lựa chọn câu trả lời chính xác nhất và giải thích tại sao.

- a Lý do để phân tích công việc bao gồm tất cả các lý do dưới đây, ngoại trừ:

- i xác định các phẩm chất mà người thực hiện công việc cần có;
- ii xác định nhu cầu đào tạo;
- iii xác định yêu cầu phát triển nghề nghiệp;
- iv xác định năng suất lao động của người thực hiện.

- b Phân tích công việc không thể giúp doanh nghiệp:

- i dự báo số lượng và chất lượng nhân sự cần thiết;
- ii đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên;
- iii củng cố mối quan hệ giữa cấp quản lý và nhân viên;

iv tránh sự chồng chéo trong phân công công việc.

c Phân tích công việc thường là trách nhiệm chính của:

i người thực hiện công việc;

ii người giám sát trực tiếp;

iii người quản lý bộ phận;

iv bộ phận quản trị nhân sự.

- 3 Khi nói tới phân tích công việc, có người phản đối với lý do: “Hiện nay công việc thay đổi rất nhanh chóng do sự tác động của nhiều yếu tố khác nhau cho nên các thông tin về công việc hôm nay sẽ không còn phù hợp vào ngày mai nữa. Do vậy tốt nhất không nên thực hiện phân tích công việc”. Bạn có đồng ý với lý do này không? Tại sao.

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

A

8 Tóm tắt



- **Phân tích công việc là một quá trình thu thập và xử lý các thông tin về công việc một cách có hệ thống.** Phân tích công việc được tiến hành nhằm để xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách thành công.
- Phân tích công việc sẽ giúp doanh nghiệp:
 - dự báo số lượng và chất lượng nhân sự cần thiết;
 - tuyển dụng và lựa chọn người phù hợp với công việc;
 - đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên;
 - xây dựng một chế độ lương thưởng công bằng;
 - xây dựng các chương trình đào tạo cần thiết cho nhân viên;
 - sắp xếp và phân công công việc để tránh sự chồng chéo.
- Phân tích công việc nên được thực hiện khi:
 - Doanh nghiệp mới thành lập.
 - Doanh nghiệp thay đổi chiến lược kinh doanh.
 - Doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng cho chức vụ công việc mới.
 - Công việc thay đổi.
- Phân tích công việc thường do bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thực hiện. Người giám sát và người thực hiện công việc sẽ tham gia với tư cách là người cung cấp các thông tin về công việc. Trong trường hợp phân tích công việc mới thì các chuyên gia về lĩnh vực công việc này sẽ là nguồn cung cấp thông tin cơ bản.
- Phân tích công việc có thể gặp phải những trở ngại từ phía người thực hiện công việc, người giám sát công việc hoặc thậm chí người phân tích công việc vì nhiều lý do khác nhau. Thực hiện phân tích công việc theo một qui trình chặt chẽ sẽ giúp vượt qua những trở ngại này.
- Do sự tác động của nhiều yếu tố khác nhau, công việc ngày càng thay đổi một cách nhanh chóng. Điều này dẫn đến thay vì phân tích công việc, một số doanh nghiệp đã chuyển sang phân tích vai trò của chức vụ để đáp ứng một cách linh hoạt những thay đổi nhanh chóng trong công việc.

9 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Phần B

Phân tích công việc được tiến hành như thế nào?

- *Dẫn nhập*
- *Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc*
- *Bước 2: Xem xét các thông tin cơ bản liên quan*
- *Bước 3: Lựa chọn người thực hiện công việc tiêu biểu để phân tích*
- *Bước 4: Thu thập các thông tin về công việc*
- *Bước 5: Thẩm định kết quả phân tích*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

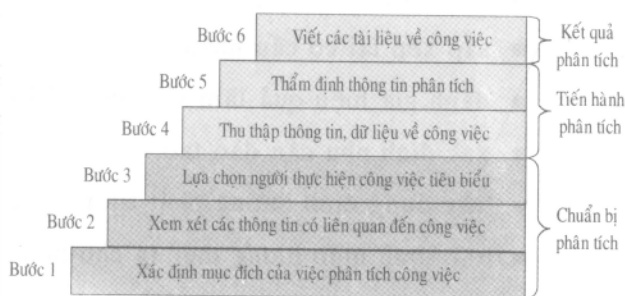
1 Dẫn nhập

Bạn đã từng bao giờ thực hiện phân tích công việc chưa?

Có thể trước đây bạn đã từng thực hiện phân tích công việc. Vậy bạn hãy nhớ lại xem bạn có gặp khó khăn gì khi phân tích công việc hay không? Bạn thực hiện phân tích công việc nhằm mục đích gì? Bạn có thu thập được đầy đủ thông tin về công việc không và bằng cách nào? Những người quản lý và người thực hiện công việc có nhiệt tình giúp bạn không?

Cũng có thể đây là lần đầu tiên bạn tìm hiểu việc phân tích công việc và sau khi học xong phần A, bạn muốn thực hiện việc phân tích công việc tại nơi làm việc của bạn. Vậy bạn sẽ bắt đầu như thế nào?

Phần này sẽ giới thiệu với bạn một qui trình phân tích công việc, bao gồm 3 giai đoạn và 6 bước được mô tả như sau:



Trong phần này, chúng ta sẽ lần lượt nghiên cứu hai giai đoạn chuẩn bị và tiến hành phân tích (từ bước 1 đến bước 5) của qui trình, còn giai đoạn viết kết quả phân tích (bước 6) sẽ được nghiên cứu trong phần C.

B

2 Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc

Trước khi bắt đầu tiến hành phân tích công việc, bạn cần phải xác định thông tin phân tích công việc sẽ được sử dụng cho mục đích gì? Hay bạn cần trả lời tại sao bạn phải phân tích công việc?

Thực hành 8

2 phút 



Bạn hãy nêu ra mục đích của việc phân tích công việc được thực hiện gần đây ở doanh nghiệp của bạn. Nếu doanh nghiệp của bạn chưa từng thực hiện phân tích công việc, bạn hãy suy nghĩ xem việc phân tích công việc sẽ mang lại những lợi ích gì cho doanh nghiệp của bạn?

.....

.....

.....

.....

Phân tích công việc sẽ giúp doanh nghiệp của bạn:

- tuyển dụng một vị trí mới;
- sắp xếp lại cơ cấu nhân sự;
- đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên;
- xác định nhu cầu đào tạo;
- xây dựng định hướng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên;
- xác định mức lương thưởng cho phù hợp;
- cải thiện môi trường và điều kiện làm việc;
- v.v...

Nắm rõ mục đích của việc phân tích công việc sẽ giúp bạn xác định những thông tin về công việc cần thu thập và thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin phù hợp.

Nếu mục đích của việc phân tích công việc là để cung cấp thông tin cho quá trình tuyển dụng thì bạn phải thu thập các thông tin định tính về các nhiệm vụ chính của công việc, các yêu cầu về kiến thức và kỹ năng đối với người thực hiện công việc, và các điều kiện làm việc. Nhưng nếu bạn phân tích công việc nhằm xác định mức lương thưởng phù hợp với công việc thì bạn cần phải thu thập những thông tin định lượng, như số lượng các nhiệm vụ chính cần thực hiện và thời gian phân bổ cho việc thực hiện từng nhiệm vụ, mức độ áp dụng các kiến thức và kỹ năng, mức độ an toàn của điều kiện làm việc để làm cơ sở so sánh với các công việc khác.

Một điều cần lưu ý là bạn cần phải **thông báo mục đích của việc phân tích công việc tới những người có liên quan**, nhất là những người tham gia trực tiếp (những người thực hiện và giám sát công việc) để tránh sự hiểu lầm và thái độ bất hợp tác.

Anh Hà là nhân viên giao hàng của công ty thương mại Tiến Thịnh. Sáng nay, khi vừa đến văn phòng anh Hà được anh Tùng, trưởng phòng bán hàng thông báo rằng phòng nhân sự muốn gặp anh vào 9h00 sáng mai để hỏi một số thông tin về công việc của anh. Từ khi nhận được thông báo, anh Hà cảm thấy rất lo lắng không biết phòng nhân sự muốn tìm hiểu công việc của anh để làm gì? Anh cho rằng chắc lần này phòng nhân sự muốn xây dựng lại chính sách lương thưởng, do vậy anh bắt đầu nghĩ cách làm thế nào để kể ra những khó khăn và vất vả của công việc giao hàng.

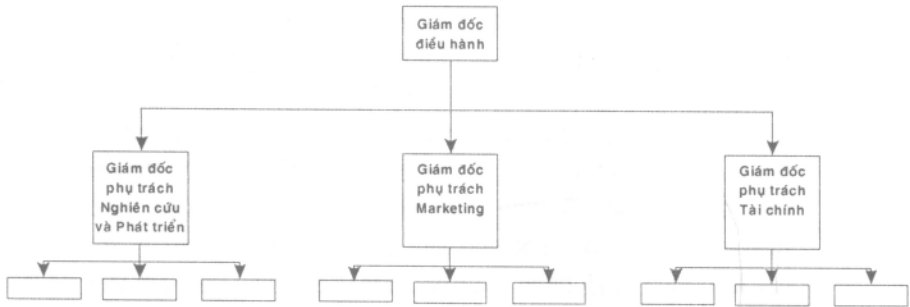
3 Bước 2: Xem xét các thông tin cơ bản liên quan

Trước khi bắt đầu tiến hành phân tích công việc, bạn cần phải tìm hiểu cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Một bản sơ đồ tổ chức có thể giúp bạn nhìn thấy các công việc khác nhau trong tổ chức có quan hệ với nhau như thế nào.

Nếu doanh nghiệp của bạn còn chưa có một bản sơ đồ tổ chức thì đây cũng chính là cơ hội tốt để bạn tạo ra bản sơ đồ đó. Một bản sơ đồ tổ chức cho thấy tất cả các vị trí hay các nhóm vị trí trong doanh nghiệp và các mối quan hệ báo cáo giữa chúng với nhau.

Sơ đồ tổ chức có thể được xây dựng theo các cách khác nhau tùy thuộc vào nhu cầu và cơ cấu của tổ chức. Nói chung người ta thường sử dụng các ô để biểu thị các vị trí của cá nhân và đường nối giữa chúng để biểu hiện cơ cấu báo cáo. Hình dưới đây cho thấy một sơ đồ tổ chức được xây dựng như thế nào.

B



Để lập một sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp, bạn phải:

- liệt kê tất cả các vị trí có trong doanh nghiệp theo chức vụ công việc;
- nhóm các vị trí có cùng nhiệm vụ với nhau để tạo ra các “nhóm” công việc;
- vẽ các đường nối giữa các nhóm để chỉ ra mỗi nhóm báo cáo với ai.

Nếu doanh nghiệp của bạn đã có một sơ đồ tổ chức, hãy đảm bảo rằng sơ đồ đó được cập nhật và nó phản ánh đúng cơ cấu quyền hạn và các mối quan hệ làm việc trong doanh nghiệp.

Việc kiểm tra lại sơ đồ tổ chức có thể giúp phát hiện sự thiếu nhất quán trong hệ thống báo cáo của doanh nghiệp. Khi các đường biểu thị quyền hạn không rõ ràng, trao đổi thông tin sẽ gặp khó khăn và các chỉ thị có thể gây nhầm lẫn và thiếu hiệu quả đối với nhân viên.

Thực hành 9

2 phút



Bạn hãy dành vài phút suy nghĩ xem việc nghiên cứu vị trí của công việc cần phân tích trong sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp sẽ cho bạn những thông tin gì về công việc?

.....

.....

.....

.....

Từ sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp, bạn có thể:

- **lý giải sự tồn tại của công việc là cần thiết** cho hoạt động của doanh nghiệp.

Bạn sẽ chẳng có lý do gì để phân tích một công việc nếu bạn không thể xác định nó nằm ở vị trí nào trong sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp.

- **xác định các mối quan hệ của công việc** mà bạn phân tích với các công việc khác trong doanh nghiệp.

Bạn có thể hiểu công việc này chịu sự giám sát và phải báo cáo và/hoặc giám sát và chỉ thị cho cấp nào.

Bạn cũng cần nghiên cứu biểu đồ qui trình của công việc mà bạn sẽ phân tích. Biểu đồ qui trình công việc sẽ cho bạn thấy các đầu vào và đầu ra của công việc. Dựa trên những thông tin này bạn có thể xác định:

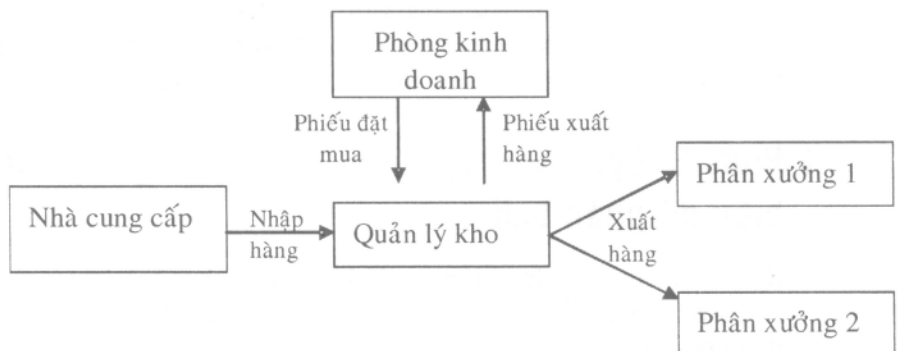
- Những yếu tố đầu vào nào (thông tin, nguyên vật liệu, tài chính, v.v...) cần phải được cung cấp để có thể thực hiện công việc?
- Ai (cá nhân hay bộ phận nào) sẽ là người cung cấp những yếu tố đầu vào này?
- Công việc sẽ tạo ra các yếu tố đầu ra (hoặc kết quả) nào?
- Ai sẽ là người sử dụng các yếu tố đầu ra (hoặc kết quả) này?

Thực hành 10

3 phút 



Dưới đây là biểu đồ qui trình công việc quản lý kho tại một doanh nghiệp:



Từ biểu đồ qui trình này, bạn hãy xác định:

B

Những yếu tố đầu vào	Người cung cấp
1)	
2)	
3)	
Các yếu tố đầu ra	Người sử dụng
1)	
2)	
3)	

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở phần cuối cuốn sách.

Ngoài sơ đồ tổ chức và biểu đồ qui trình công việc, bạn cũng cần phải xem xét các thông tin phân tích công việc trước đây, bản mô tả công việc và yêu cầu công việc hiện thời (nếu có). Điều này có thể giúp bạn tiết kiệm thời gian bởi vì có thể bạn không phải phân tích lại công việc từ đầu mà chỉ cần cập nhật thông tin về công việc.

4 Bước 3: Lựa chọn người thực hiện công việc tiêu biểu để phân tích

Đối với công việc do nhiều người khác nhau thực hiện, bạn sẽ không có đủ thời gian để thu thập thông tin từ tất cả họ. Thậm chí nếu có đủ thời gian thì bạn cũng không nên tốn sức để làm như vậy bởi vì tất cả

họ đều thực hiện công việc giống nhau cho nên thông tin mà họ cung cấp cho bạn cũng sẽ giống nhau. Vậy bạn sẽ lựa chọn ai sẽ là người mà bạn quan sát hoặc phỏng vấn để phân tích công việc? Liệu đó là người thực hiện công việc ở mức xuất sắc hay mức đạt yêu cầu?

Thực hành 11

3 phút 



Giả sử bạn được giao nhiệm vụ phân tích công việc phục vụ bàn tại một nhà hàng cao cấp. Hiện nay nhà hàng có 20 nhân viên phục vụ bàn. Do phải hoàn thành gấp việc phân tích công việc, bạn chỉ có thể phỏng vấn 2-3 nhân viên. Bạn hãy nhìn vào bảng tổng kết đánh giá hiệu quả làm việc của các nhân viên này trong 6 tháng vừa qua và xác định bạn sẽ chọn ai là người để phỏng vấn thông tin về công việc.

Bảng tổng kết đánh giá hiệu quả làm việc của bộ phận phục vụ bàn

Hiệu quả làm việc	Số lượng nhân viên
Rất xuất sắc	1
Xuất sắc	2
Tốt	5
Đạt yêu cầu	7
Kém	3
Rất kém	2

Có thể bạn chọn những người đạt hiệu quả làm việc xuất sắc trở lên để phỏng vấn, bởi vì bạn cho rằng họ là những người am hiểu công việc nhất, có kiến thức và kỹ năng nhất, biết cách thực hiện công việc một cách tốt nhất, v.v... Tuy nhiên, bạn nên lưu ý rằng **phân tích công việc nhằm xác định những yêu cầu tối thiểu về kiến thức, kỹ năng và năng lực cần có để thực hiện công việc**. Cho nên bạn chỉ cần chọn người tiêu biểu là những người thực hiện công việc ở mức đạt yêu cầu, chứ không nên chọn những người thực hiện xuất sắc.

Tới đây bạn đã hoàn thành giai đoạn chuẩn bị cho việc phân tích công việc. Bạn đã hiểu rõ mục đích của việc phân tích công việc mà bạn sẽ thực hiện. Bạn đã có những thông tin cơ bản về công

việc từ sơ đồ tổ chức, qui trình công việc, v.v... và bạn cũng đã lựa chọn được người thực hiện công việc tiêu biểu để thu thập thông tin.

Chúng ta chuyển sang giai đoạn 2 của qui trình phân tích công việc.

B

5 Bước 4: Thu thập các thông tin về công việc

Trong bước này, bạn cần phải:

- xác định các thông tin về công việc cần thu thập;
- thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin;
- lựa chọn phương pháp thu thập thông tin.

5.1 Xác định các thông tin về công việc cần thu thập

Bạn có nhất thiết phải thu thập tất cả thông tin về công việc hay không? Thật lãng phí thời gian và công sức nếu bạn cố gắng thu thập tất cả các thông tin về công việc trong khi mục đích của bạn chỉ nhằm xác định những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc nhằm thiết kế chương trình đào tạo kỹ năng cho người thực hiện công việc.

Căn cứ vào mục đích phân tích công việc, bạn xác định những thông tin nào về công việc cần được thu thập. Nếu bạn thực hiện phân tích công việc nhằm tuyển dụng người thích hợp với công việc thì bạn cần phải có những thông tin về các nhiệm vụ cụ thể của công việc, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực để thực hiện công việc. Nhưng nếu mục đích của phân tích công việc là nhằm xác định mức lương thưởng phù hợp thì bạn cần phải biết thêm các thông tin như tầm quan trọng và số lượng các nhiệm vụ cụ thể trong công việc, điều kiện và môi trường làm việc, và mức độ an toàn lao động của công việc.

Phụ lục A liệt kê các thông tin về công việc. Bạn có thể tham khảo để lựa chọn những thông tin nào cần thu thập nhằm đạt được mục đích phân tích công việc của bạn.

Ngoài việc lựa chọn những thông tin cần thu thập, bạn cũng nên xác định liệu bạn cần thông tin **định tính** hay **định lượng**. Ví dụ như cùng là thông tin về kỹ năng thực hiện công việc, để tuyển dụng thì bạn chỉ cần biết những kỹ năng nào là cần thiết, nhưng nếu để đào tạo thì bạn cần biết mức độ yêu cầu tối thiểu của mỗi kỹ năng, hoặc nếu để xác định mức lương, thì bạn lại cần biết tính phức tạp và mức độ sử dụng của từng kỹ năng.

Xác định thông tin thu thập là định tính hay định lượng sẽ giúp bạn thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin cho phù hợp.

Thực hành 12

3 phút 

B



Bạn hãy chọn ra một công việc cần phân tích tại nơi làm việc của bạn và xác định một mục đích phân tích công việc ở bài thực hành 8. Để đạt được mục đích phân tích công việc này, bạn cần phải thu thập những thông tin nào và đó là những thông tin định tính hay định lượng?

Công việc cần được phân tích là:

Mục đích phân tích công việc là nhằm:

Các thông tin cần thu thập là:	Định tính	Định lượng
1)	☐	☐
2)	☐	☐
3)	☐	☐

Sau khi đã xác định được những thông tin về công việc cần được thu thập, bạn cần phải thiết kế hoặc lựa chọn biểu mẫu phù hợp để thu thập thông tin.

5.2 Thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin

Biểu mẫu là các công cụ giúp bạn thu thập các thông tin về công việc một cách có tổ chức để tránh bỏ sót các thông tin cần thu thập. Để thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin, bạn cần:

- liệt kê tất cả các thông tin về công việc cần phải thu thập và mức độ cần phải tìm hiểu đối với từng thông tin;

Ví dụ như bạn cần tìm hiểu môi trường làm việc có an toàn không và an toàn ở mức độ như thế nào.

B

- chuyển các thông tin này thành các câu hỏi dưới dạng câu hỏi mở, câu hỏi đóng (không/có hoặc đúng/sai) hoặc câu hỏi lựa chọn;

Ví dụ để tìm hiểu thông tin về sự an toàn của môi trường làm việc, bạn có thể đặt ra các câu hỏi như:

- Câu hỏi mở: “Anh (chị) thực hiện công việc này trong điều kiện làm việc như thế nào?”
- Câu hỏi đóng: “Anh (chị) thực hiện công việc này trong điều kiện làm việc có an toàn không?”
- Câu hỏi lựa chọn: “Anh (chị) thực hiện công việc này trong điều kiện làm việc an toàn ở mức độ nào?”
 - ☐ rủi ro
 - ☐ thỉnh thoảng rủi ro
 - ☐ an toàn
 - ☐ rất an toàn

Câu hỏi mở sẽ giúp bạn tìm kiếm được nhiều thông tin, câu hỏi đóng sẽ giúp bạn khẳng định một thông tin nào đó, còn câu hỏi lựa chọn sẽ giúp bạn giới hạn thông tin.

- đưa các câu hỏi thành dạng biểu mẫu: biểu mẫu có thể in ra giấy hoặc trên máy tính nhưng phải thuận tiện cho việc nhập và lưu thông tin.

Dưới đây là một số ví dụ về biểu mẫu thu thập thông tin. Bạn có thể sử dụng các biểu mẫu này hoặc điều chỉnh cho phù hợp với công việc mà bạn phân tích.

5.2.1 Bảng phân tích công việc

Bảng phân tích công việc được thiết kế ngắn gọn (1-2 trang) để liệt kê các thông tin định tính về các trách nhiệm và nhiệm vụ chủ yếu của công việc, các yêu cầu chuyên môn và tiêu chuẩn hoàn thành công việc. Do thiết kế ngắn gọn và đơn giản, bảng phân tích công việc sẽ giúp bạn:

- thu thập nhanh các thông tin cơ bản và định tính về công việc nhằm phục vụ các mục đích phân tích như cung cấp thông tin để tuyển dụng;
- tiết kiệm các nguồn lực (thời gian, tiền bạc và nhân lực) cho việc phân tích công việc.

Phụ lục B.1 là một mẫu bảng phân tích công việc để bạn tham khảo.

5.2.2 Bảng câu hỏi phân tích công việc

B

Bạn có thể tải
bảng câu hỏi
phân tích công
việc của
O*NET tại địa
chỉ: [http://
www.onetcenter.org/
questionnaires.html](http://www.onetcenter.org/questionnaires.html)

Bảng câu hỏi phân tích công việc được thiết kế chi tiết và phức tạp hơn bảng phân tích công việc. Do vậy bạn sẽ phải đầu tư nhiều nguồn lực hơn để thực hiện bảng câu hỏi phân tích công việc nhưng nó sẽ giúp bạn thu thập các thông tin chi tiết và định lượng về từng nhiệm vụ cụ thể của công việc nhằm mục đích cung cấp thông tin cho việc đánh giá hiệu quả làm việc, xây dựng mức lương thưởng, v.v...

Bạn có thể tham khảo mẫu Bảng câu hỏi phân tích công việc ở **Phụ lục B.2** hoặc Bảng câu hỏi phân tích công việc của tổ chức O*NET (The Occupational Information Network). Bảng này bao gồm 125 câu hỏi, trong đó 41 câu hỏi đánh giá về nhiệm vụ của công việc, 33 câu hỏi đánh giá kiến thức, 16 câu hỏi đánh giá phẩm chất, và 35 câu hỏi đánh giá kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.

Dưới đây là một phần trích từ bảng câu hỏi phân tích công việc của O*NET.

CÂU HỎI KHÁI QUÁT VỀ NHIỆM VỤ CÔNG VIỆC

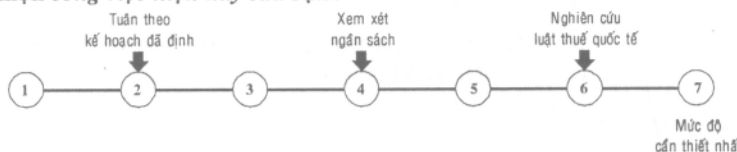
1. Tiếp nhận thông tin Quan sát, tiếp nhận và thu thập thông tin từ tất cả các nguồn có liên quan.

A. Việc TIẾP NHẬN THÔNG TIN quan trọng như thế nào đối với việc thực hiện công việc hiện nay của bạn?



* Nếu bạn đánh giá Không quan trọng, bỏ qua đánh giá về MỨC ĐỘ và chuyển sang nhiệm vụ tiếp theo.

B. Việc TIẾP NHẬN THÔNG TIN có mức độ cần thiết như thế nào đối với việc thực hiện công việc hiện nay của bạn?



5.2.3 Phiếu câu hỏi phân tích chức vụ công việc

B Phiếu Câu hỏi Phân tích Chức vụ Công việc (Position Analysis Questionnaire – PAQ) do Ernest McCormick, một chuyên gia hàng đầu về phân tích công việc thiết kế. Đây là một phiếu câu hỏi điều tra tập trung vào người thực hiện công việc, bao gồm 194 yếu tố công việc, trong đó 187 yếu tố mô tả loại hình và mức độ hành vi thực hiện công việc và số yếu tố còn lại liên quan đến các thông tin khác. Các yếu tố được chia thành 6 nhóm yêu cầu về công việc:

- Đầu vào thông tin: người thực hiện sẽ nhận thông tin gì, từ đâu và bằng cách nào để thực hiện công việc?
- Quá trình tư duy: người thực hiện cần phải vận dụng tư duy ở mức độ nào để thực hiện công việc?
- Đầu ra của công việc: những hoạt động thể chất nào cần phải thực hiện?
- Mối quan hệ với những người khác: những mối quan hệ nào cần thiết để thực hiện công việc?
- Ngữ cảnh công việc: những điều kiện và hoàn cảnh xã hội nào có liên quan đến công việc?
- Các thông tin khác.

Dưới đây là một ví dụ về phần câu hỏi Đầu vào thông tin trong mẫu phiếu câu hỏi PAQ.

PHẦN CÂU HỎI VỀ ĐẦU VÀO THÔNG TIN																				
1. ĐẦU VÀO THÔNG TIN																				
1.1 Các nguồn thông tin công việc																				
Bạn hãy đánh giá mỗi mục dưới đây theo mức độ sử dụng như là một nguồn thông tin để thực hiện công việc.																				
1.1.1 Các nguồn thông tin bằng văn bản																				
<table border="1"><thead><tr><th colspan="2"></th><th>Mức độ sử dụng</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>4</td><td>Rất hiếm khi</td></tr><tr><td>2</td><td>2</td><td>Thỉnh thoảng</td></tr><tr><td>3</td><td>1</td><td>Vừa phải</td></tr><tr><td>4</td><td>1</td><td>Thường xuyên</td></tr><tr><td>5</td><td></td><td>Rất thường xuyên</td></tr></tbody></table>					Mức độ sử dụng	1	4	Rất hiếm khi	2	2	Thỉnh thoảng	3	1	Vừa phải	4	1	Thường xuyên	5		Rất thường xuyên
		Mức độ sử dụng																		
1	4	Rất hiếm khi																		
2	2	Thỉnh thoảng																		
3	1	Vừa phải																		
4	1	Thường xuyên																		
5		Rất thường xuyên																		
1	4	Các tài liệu viết (sách, báo cáo, thông báo, bài viết, chỉ dẫn công việc, ký hiệu, v.v...)																		
2	2	Các tài liệu về số liệu (các tài liệu có liên quan đến số liệu hoặc số lượng, như đồ thị, số liệu kế toán, chỉ số, bảng biểu số, v.v...)																		
3	1	Các tài liệu hình ảnh (các hình ảnh hoặc các tài liệu có hình vẽ được sử dụng như là nguồn thông tin cho công việc, ví dụ như bản vẽ, bản thiết kế, sơ đồ, bản đồ, hình vẽ, phim ảnh, phim X quang, v.v...)																		
4	1	Các dụng cụ/mô hình có liên quan (mẫu hình, khuôn mẫu, mô hình, v.v... được sử dụng như là nguồn thông tin cho công việc dùng để quan sát khi thực hiện công việc)																		
5																				

Như vậy, phiếu câu hỏi phân tích chức vụ công việc sẽ giúp bạn xác định:

- các yếu tố đầu vào của công việc và mức độ sử dụng;
- các kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và mức độ áp dụng;
- các hoạt động thể chất của công việc và mức độ diễn ra các hoạt động này;
- các mối quan hệ của công việc và mức độ quan hệ;
- các điều kiện làm việc của công việc và mức độ ảnh hưởng của các điều kiện này đến việc thực hiện công việc.

B

5.2.4 *Phiếu phân tích chức năng công việc*

Dựa theo phiếu câu hỏi này, bạn sẽ phân tích người thực hiện công việc thực hiện các chức năng nào đối với các yếu tố: dữ liệu, con người và trang thiết bị. Người thực hiện có thể thực hiện các chức năng:

- tổng hợp, phân tích, sao chép đối với thông tin;
- chức năng hướng dẫn, giám sát và đàm phán thương lượng đối với con người;
- chức năng vận hành, bảo dưỡng và sử dụng đối với trang thiết bị.

Bạn sẽ đánh giá mức độ quan trọng (0 là quan trọng nhất, số càng cao thì mức độ quan trọng càng giảm) của từng chức năng. Ví dụ như đối với công việc của nhân viên lễ tân bạn có thể đánh giá 5,6,7 tương ứng với các chức năng sao chép dữ liệu, giao tiếp và sử dụng trang thiết bị. Trong khi đó công việc của một người quản lý bán hàng có thể được đánh giá ở mức độ 2, 3 và 2 tương ứng với các chức năng phân tích dữ liệu, giám sát con người và kiểm soát trang thiết bị.

B

Các chức năng cơ bản	Dữ liệu	Con người	Trang thiết bị
	0 Tổng hợp	0 Kèm cặp	0 Bố trí
	1 Phối hợp	1 Thương lượng	1 Đảm bảo hoạt động chính xác
	2 Phân tích	2 Chỉ đạo	2 Vận hành/kiểm soát
	3 Tập hợp	3 Giám sát	3 Điều khiển/vận hành
	4 Nhập vào máy tính	4 Điều chỉnh	4 Vận hành
	5 Sao chép	5 Thuyết phục	5 Bảo dưỡng
	6 Đối chiếu	6 Giao tiếp 7 Phục vụ 8 Tiếp nhận hướng dẫn/giúp đỡ	6 Cung cấp 7 Sử dụng

Ví dụ như công việc của người kế toán phụ trách kế toán giá thành là **sử dụng phần mềm trên máy tính để tập hợp các chi phí từ các bộ phận trong doanh nghiệp**. Do vậy, công việc kế toán giá thành sẽ được đánh giá như sau:

Chức năng công việc kế toán giá thành	Dữ liệu	Con người	Trang thiết bị
	3 (tập hợp thông tin chi phí)	8 (tiếp nhận dữ liệu từ các bộ phận khác)	7 (sử dụng phần mềm trên máy vi tính)

Thực hành 13

5 phút 



Căn cứ vào các thông tin mà bạn đã liệt kê ở bài thực hành 12 và dựa vào các biểu mẫu ví dụ ở trên, bạn hãy thiết kế riêng biểu mẫu để thu thập các thông tin này hoặc bạn có thể điều chỉnh các biểu mẫu ở phụ lục B.1 và B.2 cho phù hợp.

.....

.....

.....

.....

Tới đây bạn đã xác định những thông tin về công việc cần thu thập và trong tay bạn đã có biểu mẫu thu thập thông tin. Bước tiếp theo là bạn lựa chọn phương pháp thu thập thông tin phù hợp.

5.3 Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin

Có rất nhiều phương pháp khác nhau để bạn thu thập thông tin. Khi lựa chọn phương pháp thu thập thông tin, bạn cần phải căn cứ vào:

- **Bản chất của công việc được phân tích:** Bạn chỉ có thể quan sát được các công việc hữu hình. Bạn có thể quan sát được công việc của một người công nhân may nhưng không thể quan sát công việc lập kế hoạch của một người quản lý. Đối với các công việc vô hình thì phương pháp phỏng vấn sẽ thích hợp.
- **Đặc điểm của người thực hiện công việc:** Đối với những người có trình độ giáo dục thấp thì bạn khó có thể áp dụng được phiếu câu hỏi điều tra. Ví dụ như so với người quản lý, người công nhân may sẽ thấy khó khăn khi tự điền vào phiếu câu hỏi điều tra.
- **Ngân quỹ và thời gian:** Nếu ngân quỹ hạn hẹp thì bạn có thể sẽ phải cân nhắc khi áp dụng phương pháp phiếu câu hỏi điều tra. Nếu thời gian hạn chế, bạn sẽ khó thực hiện phương pháp phỏng vấn và quan sát.
- **Ưu và nhược điểm của từng phương pháp:** Mỗi một phương pháp đều có những ưu và nhược điểm riêng cho nên bạn nên kết hợp nhiều phương pháp phân tích công việc với nhau.

Sau đây chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu các phương pháp phân tích công việc sau:

- Phỏng vấn;
- Điều tra bằng phiếu câu hỏi;
- Quan sát;
- Nhật ký công việc;
- Tình huống cấp thiết bất ngờ.

5.3.1 Phỏng vấn

Phỏng vấn là một phương pháp được áp dụng phổ biến để phân tích công việc. Đây là một phương pháp thu thập thông tin về công việc một cách đơn giản và nhanh chóng. Phỏng vấn cũng giúp bạn có được những thông tin mà người thực hiện công việc khó có thể mô tả bằng lời viết hoặc quan sát, ví dụ như công việc thiết kế nội thất.

B

Bạn có thể thực hiện phỏng vấn cá nhân với từng người thực hiện công việc hoặc người giám sát công việc. Tốt nhất bạn nên tiến hành phỏng vấn riêng người thực hiện và người giám sát công việc để tránh tình huống người thực hiện không nhiệt tình cộng tác do e ngại sự có mặt của người giám sát. Đối với công việc có nhiều người cùng thực hiện, bạn nên thực hiện **phỏng vấn nhóm**. Điều này sẽ giúp cho bạn thu thập được nhiều thông tin về công việc trong thời gian nhanh nhất.

Tuy nhiên, trong thực tế phỏng vấn nhóm có thể không mang lại cho bạn nhiều thông tin như mong muốn do hiệu ứng “a dua”. Hiệu ứng này thể hiện khi có ai đó đưa ra ý kiến và tất cả người khác vội vàng tán thành mà thiếu sự cân nhắc, tìm tòi và đưa ra ý kiến khác.

Để tránh hiệu ứng này, một trong những kỹ thuật hay được áp dụng trong phỏng vấn nhóm là phương pháp động não (brainstorming). Bạn có thể tham khảo phương pháp động não trong cuốn sách *Giải quyết vấn đề* do Business Edge xuất bản.

Thực hành 14

3 phút 



Bạn hãy nêu 2 khó khăn có thể xảy ra khi thực hiện phỏng vấn và làm thế nào để vượt qua những khó khăn này.

■ Khó khăn thứ nhất là:

.....

.....

.....

.....

■ Khó khăn thứ hai là:

.....

.....

.....

.....

Các khó khăn mà bạn có thể gặp khi thực hiện phỏng vấn là:

- **Thái độ thiếu hợp tác của người được phỏng vấn** do họ không hiểu rõ về công việc mà họ đang làm hoặc họ “quan trọng hóa” hoặc “thối phồng” công việc vì e sợ rằng sau khi phân tích công việc mức lương thưởng của họ có thể bị cắt giảm hoặc họ sẽ bị giao thêm việc. Để tránh điều này, bạn nên:

B

- nói rõ mục đích của cuộc phỏng vấn với những người được phỏng vấn;
- chọn một địa điểm yên tĩnh và riêng tư để tránh cuộc phỏng vấn bị gián đoạn;
- bắt đầu cuộc phỏng vấn bằng không khí thân mật và thoải mái cho người được phỏng vấn. Bạn nên dành một vài phút trò chuyện để làm quen với người được phỏng vấn. Bạn cần phải giải thích rõ tầm quan trọng của cuộc phỏng vấn và giới thiệu sơ qua về nội dung của cuộc phỏng vấn.
- **Thông tin nhận được có thể không chính xác và đầy đủ** do bạn không biết cách đặt ra những câu hỏi như thế nào cho thích hợp. Để vượt qua khó khăn này, khi phỏng vấn bạn nên sử dụng các câu hỏi mở để thu thập được nhiều thông tin. Một số câu hỏi thường được sử dụng là:
 - Công việc mà anh hay chị đang thực hiện là gì?
 - Những nhiệm vụ chính của anh (chị) là gì?
 - Anh (chị) hãy kể ra những việc mà anh (chị) đang làm?
 - Những việc này được anh (chị) thực hiện ở đâu?
 - Để hoàn thành công việc này, anh (chị) sử dụng những kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm gì?
 - Anh (chị) thực hiện công việc như thế nào?
 - Anh (chị) thực hiện công việc trong những điều kiện hoặc hoàn cảnh như thế nào?
 - Để thực hiện công việc này, anh (chị) cần có sức khỏe như thế nào?
 - Khi thực hiện công việc anh (chị) gặp phải những rủi ro nào về an toàn lao động?
 - Ai là người mà anh (chị) có mối liên hệ khi thực hiện công việc?
 - V.v...

B

- **Phỏng vấn mất nhiều thời gian mà thông tin thu được rất ít.** Để tiết kiệm thời gian phỏng vấn và tránh bỏ sót những thông tin cần thu thập, bạn nên dựa vào biểu mẫu thu thập thông tin để chuẩn bị sẵn bảng câu hỏi phỏng vấn trước khi thực hiện phỏng vấn. Khi chuẩn bị các câu hỏi phỏng vấn, bạn cần đảm bảo các câu hỏi phải:
 - liên quan đến công việc được phân tích;
 - không quá khó hoặc thách đố người trả lời;
 - không dài dòng và vòng vo.

5.3.2 Điều tra bằng phiếu câu hỏi

Theo phương pháp này, người thực hiện công việc sẽ điền vào phiếu câu hỏi những thông tin về công việc. Phiếu câu hỏi là một phương pháp nhanh và tiết kiệm thời gian nhất để thu thập được thông tin từ nhiều người khác nhau cùng thực hiện công việc. Tuy nhiên, phiếu câu hỏi không cho phép bạn có cơ hội để tìm hiểu rõ hơn những thông tin quan trọng về công việc và những thông tin mà người thực hiện khó có thể mô tả bằng lời viết.

Phiếu câu hỏi cần phải thiết kế sao cho thu thập được những thông tin về công việc mà bạn mong muốn nhưng cũng phải thuận tiện cho người thực hiện trả lời. Bạn có thể sử dụng các câu hỏi định hướng, chẳng hạn như để làm công việc này, anh (chị) đã sử dụng những kỹ năng giao tiếp nào? hoặc có thể sử dụng câu hỏi mở, ví dụ như anh (chị) hãy kể những việc mà anh (chị) làm hàng ngày là gì? Thông thường phiếu câu hỏi được thiết kế bao gồm cả câu hỏi định hướng và câu hỏi mở.

Bạn có thể sử dụng biểu mẫu thu thập thông tin mà bạn đã thiết kế ở bài thực hành 13 làm phiếu câu hỏi để điều tra thông tin về công việc.

5.3.3 Quan sát

Theo phương pháp này, bạn sẽ trực tiếp quan sát công việc được thực hiện như thế nào trên thực tế. Bạn có thể ghi chép những thông tin quan sát được vào biểu mẫu thu thập thông tin đã được thiết kế sẵn. Phương pháp này đặc biệt hữu ích khi công việc bao gồm các hoạt động thể chất diễn ra trong một thời gian ngắn có thể quan sát được, ví dụ như công việc trực tổng đài điện thoại, hay vận hành máy móc, v.v...

Phương pháp quan sát giúp cho bạn tránh được lỗi do người thực hiện công việc bỏ sót hoặc thổi phồng khi được phỏng vấn hoặc trả lời phiếu câu hỏi. Quan sát cũng giúp bạn xác định môi trường làm việc, các trang thiết bị được sử dụng và mối quan hệ với những người khác khi thực hiện công việc.

Thực hành 15

3 phút 



Theo bạn phương pháp quan sát có những bất lợi nào không? Làm thế nào để khắc phục những bất lợi này?

.....

.....

.....

.....

Phương pháp quan sát có nhiều điểm thuận lợi, nhưng nó cũng có những điểm bất lợi. Sự hiện diện của bạn có thể làm cho người thực hiện công việc bị lúng túng và có thể bị sai lệch các thao tác công việc. Phương pháp này cũng sẽ không thích hợp khi bạn phân tích các công việc mang tính tư duy (lập kế hoạch, thiết kế, v.v...), những công việc diễn ra trong một khoảng thời gian dài hoặc những công việc khẩn cấp ít xảy ra (như cấp cứu, cứu hỏa, v.v...).

Chính vì vậy, bạn nên kết hợp phương pháp quan sát với phỏng vấn. Bạn quan sát công việc từ khi bắt đầu đến khi kết thúc, ghi chép lại những hoạt động diễn ra trong quá trình quan sát. Sau đó bạn có thể phỏng vấn người thực hiện công việc để làm rõ những điểm mà bạn chưa hiểu và bổ sung thêm những thông tin do người thực hiện cung cấp mà bạn không quan sát được.

5.3.4 Nhật ký công việc

Theo phương pháp này, bạn đề nghị người thực hiện công việc điền vào cuốn nhật ký công việc những hoạt động đã làm trong ngày hoặc qui trình làm một việc nào đó. Mỗi khi thực hiện một hoạt động hoặc một việc nào đó, người thực hiện sẽ ghi vào cuốn nhật ký. Kết hợp những ghi chép trong cuốn nhật ký công việc

và phỏng vấn với người thực hiện hoặc người giám sát công việc bạn sẽ có một bức tranh đầy đủ về công việc.

B

Tuy nhiên, những thông tin ghi chép trong cuốn nhật ký có thể không chính xác do người thực hiện “thối phồng” các hoạt động mà họ thực hiện hoặc ghi các hoạt động mà thực tế họ không thực hiện.

5.3.5 Tình huống cấp thiết bất ngờ

Phương pháp tình huống cấp thiết bất ngờ kết hợp kỹ năng quan sát và phỏng vấn. Phương pháp này tập trung vào những tình huống cấp thiết bất ngờ có thể quan sát được và đóng vai trò rất quan trọng đối với việc thực hiện công việc, quyết định ranh giới giữa thực hiện công việc thành công hoặc thất bại, ví dụ như tình huống nhân viên bán hàng xử lý than phiền của khách hàng. Tình huống bất ngờ sẽ được ghi lại dưới dạng câu chuyện về việc người thực hiện công việc đã xử lý tình huống này như thế nào và trên cơ sở đó xây dựng một bức tranh mô tả hành vi thực hiện công việc đó.

Do vậy phương pháp này thích hợp để xác định tiêu chuẩn thực hiện công việc ở các mức khác nhau:

- mức đạt yêu cầu;
- mức tốt;
- mức xuất sắc.

Trước hết, người phân tích sẽ quan sát việc thực hiện công việc để phát hiện ra những tình huống cấp thiết bất ngờ, sau đó tiến hành phỏng vấn để phân tích các tình huống này.

Một tình huống cấp thiết bất ngờ là một sự kiện:

- đã thực tế xảy ra;
- có ảnh hưởng quan trọng và quyết định tới việc thực hiện thành công công việc;
- không xảy ra thường xuyên;
- xảy ra trong một thời gian tương đối ngắn;
- có liên quan trực tiếp đến sự phản ứng của người thực hiện;
- xảy ra vào thời điểm gần đây.

Thực hành 16

5 phút 



B

Bạn hãy đọc tình huống cấp thiết bất ngờ dưới đây và cho biết tình huống này có thể cho bạn biết những thông tin gì về công việc?

Ngày 14 tháng 1, anh Nam, nhân viên phục vụ pha chế của nhà hàng Hoa Xuân được khách hỏi về xuất xứ của một loại rượu vang không có tiếng tăm. Không chút do dự, anh Nam đã mô tả vùng sản xuất và đóng chai loại rượu vang này, giải thích ý nghĩa của biểu tượng thương hiệu, và những đặc điểm của loại nho được lên men để sản xuất ra loại rượu vang này.

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở phần cuối cuốn sách.

Sau khi quan sát và ghi chép những điều xảy ra, bạn cần tổ chức cuộc phỏng vấn để tìm ra những thông tin liên quan đến công việc từ tình huống này. Cuộc phỏng vấn được tiến hành theo trình tự sau:

- Giới thiệu:
 - giải thích mục tiêu của cuộc phỏng vấn.
- Phỏng vấn:
 - tạo ra bầu không khí thân mật;
 - nêu các mục tiêu chung của công việc;
 - thảo luận về tình huống cấp thiết bất ngờ: hãy cho người được phỏng vấn 15 phút để mô tả các tình huống. Các tình huống này phải liên quan đến mục tiêu của công việc và có thể bao gồm cả những tình huống có kết quả tốt và kết quả xấu.
- Phân tích các tình huống cấp thiết bất ngờ:
 - tìm hiểu tình huống;
 - khám phá vai trò và trách nhiệm của người thực hiện;
 - phân tích các hành vi và phẩm chất cá nhân của người thực hiện.

B

- Bạn cần ghi nhớ rằng khi phân tích tình huống, bạn nên tập trung vào các điểm sau:
- Nguyên nhân nào đã dẫn đến tình huống cấp thiết bất ngờ?
 - Người thực hiện công việc đã làm những gì để khiến bạn cho rằng họ đã xử lý tốt hoặc không tốt tình huống?
 - Cách xử lý tình huống của người thực hiện đã đem lại kết quả gì?

Bạn vừa xem xét một số phương pháp phân tích công việc khác nhau. Mỗi một phương pháp đều có những ưu nhược điểm riêng, do vậy không có một phương pháp phân tích tối ưu cho mọi công việc. Trên thực tế, rất hiếm khi người ta chỉ sử dụng một phương pháp duy nhất để phân tích công việc mà kết hợp nhiều phương pháp với nhau, có thể là quan sát và phỏng vấn, phiếu câu hỏi và phỏng vấn, nhật ký công việc và phỏng vấn, v.v... Khi kết hợp nhiều phương pháp với nhau, bạn có thể loại bỏ nhược điểm của từng phương pháp riêng lẻ để đạt được mục đích phân tích công việc một cách hiệu quả nhất.

Thực hành 17

10 phút 



Bạn hãy lựa chọn một hoặc một vài phương pháp nêu trên để thu thập thông tin điền vào biểu mẫu thu thập thông tin mà bạn đã thiết kế ở bài thực hành 13. Nếu bạn kết hợp nhiều phương pháp thì bạn hãy chỉ rõ cách kết hợp các phương pháp như thế nào.

.....

.....

.....

.....

.....

Bài thực hành này sẽ giúp bạn chuẩn bị cho *Kế hoạch hành động* ở phần cuối cuốn sách.

6 Bước 5: Thẩm định kết quả phân tích

Sau bước phân tích công việc, bạn cần phải thẩm định những thông tin thu thập được với những người thực hiện khác và người quản lý (hay giám sát) công việc này. Việc thẩm định sẽ giúp bạn:

- khẳng định tính chính xác và đầy đủ của thông tin về công việc;
- bổ sung những thông tin còn thiếu và điều chỉnh những thông tin sai lệch;
- nhận được sự nhất trí của người thực hiện về những thông tin và kết luận phân tích công việc.

Bạn có thể gửi kết quả phân tích công việc tới những người khác cũng thực hiện công việc đó để kiểm tra xem thông tin về công việc đã đầy đủ và chính xác chưa.

Khi thẩm định thông tin thu thập được về công việc, bạn cần phải yêu cầu người quản lý xác định:

- Liệu thông tin có phản ánh đúng công việc mà người nhân viên đã thực hiện không?
- Liệu người nhân viên có thực hiện công việc theo đúng yêu cầu từ cấp quản lý hay không?

Tuy nhiên một số người quản lý có thể đòi hỏi người nhân viên cao hơn so với yêu cầu của công việc. Điều này có thể làm sai lệch thông tin về công việc.

Thực hành 18

5 phút 



Anh Hà là nhân viên phụ trách phân tích công việc của bộ phận nhân sự tại công ty cơ khí Chiến Thắng. Anh vừa tập hợp và chuyển cho ông Thảo, trưởng bộ phận bảo trì thiết bị các thông tin về công việc của bộ phận này mà anh đã thu thập được qua các cuộc phỏng vấn với các nhân viên. Tuy nhiên, chỉ mới vừa đọc qua một lượt các thông tin, ông Thảo đã tỏ vẻ tức giận và cho rằng những thông tin mà các nhân viên cung cấp không đầy đủ và chính xác. Ông đã giao cho họ rất nhiều việc nhưng họ không hoàn thành và do vậy họ đã không cung cấp thông tin cho anh Hà. Sau đó ông Thảo đã liệt kê ra hơn một trang giấy rất nhiều việc của bộ phận bảo trì và yêu cầu anh Hà bổ sung vào kết quả phân tích của anh.

Nếu bạn là anh Hà trong tình huống trên thì bạn sẽ giải quyết như thế nào?

B

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở phần cuối cuốn sách.

Tới đây bạn đã nghiên cứu và thực hành 5 bước của hai giai đoạn trong qui trình phân tích công việc. Trước khi chuyển sang nghiên cứu giai đoạn cuối cùng, bạn hãy ôn lại nội dung của phần này qua bài tự đánh giá dưới đây.

Hãy tự đánh giá 2

12 phút 



1 Mục đích của phân tích công việc bao gồm các mục đích dưới đây, ngoại trừ:

- a để xây dựng các tiêu chuẩn tuyển dụng có liên quan đến công việc;
- b để thiết kế tài liệu đào tạo phù hợp cho người thực hiện công việc;
- c để điều chỉnh sự chênh lệch giữa mức lương của doanh nghiệp với mức lương thị trường;
- d để xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.

2 Khi chuẩn bị phân tích công việc, việc xem xét sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp là để:

- lý giải sự tồn tại của công việc là cần thiết đối với hoạt động của doanh nghiệp ☐
- xác định các yếu tố đầu vào của công việc ☐
- xác định mối quan hệ giữa công việc này với các công việc khác trong doanh nghiệp ☐
- xác định công việc sẽ chịu sự giám sát của ai ☐
- xác định các kết quả của công việc ☐

- 3 Bạn hãy đánh giá những câu tuyên bố dưới đây Đúng hay Sai và giải thích tại sao.
 - a Không nên áp dụng phương pháp phỏng vấn người thực hiện bởi vì người thực hiện thường có khuynh hướng “thối phồng” các thông tin về công việc của họ.
 - b Phân tích công việc theo phương pháp quan sát sẽ tập trung vào các hành vi của người thực hiện công việc nhằm xác định những yêu cầu về kỹ năng và năng lực của người thực hiện.
 - c Phân tích công việc theo phương pháp tình huống cấp thiết bất ngờ nhằm đánh giá xem người thực hiện công việc có xử lý vấn đề một cách khôn khéo không.
- 4 Có ý kiến cho rằng “Để phân tích công việc một cách có hiệu quả cần phải cố gắng thu thập càng nhiều thông tin về công việc càng tốt”. Bạn nhận xét như thế nào về ý kiến này?

.....

.....

.....

.....

- 5 Bạn có đồng ý rằng “việc thẩm định các thông tin phân tích công việc với người quản lý hoặc người giám sát công việc sẽ luôn luôn đảm bảo các thông tin về công việc đầy đủ và chính xác” không?

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

7 Tóm tắt

B



- Phân tích công việc được thực hiện theo một qui trình bao gồm 3 giai đoạn và 6 bước như sau:
 - Giai đoạn chuẩn bị phân tích:
 - a xác định mục đích phân tích;
 - b thu thập các thông tin cơ bản có liên quan;
 - c lựa chọn người thực hiện công việc tiêu biểu.
 - Giai đoạn tiến hành phân tích:
 - a thu thập thông tin dữ liệu về công việc (xác định thông tin cần thu thập, thiết kế biểu mẫu và lựa chọn phương pháp thu thập thông tin);
 - b thẩm định kết quả phân tích.
 - Giai đoạn viết các tài liệu về công việc:
 - a bản mô tả công việc;
 - b bản yêu cầu chuyên môn công việc;
 - c bản tiêu chuẩn kết quả công việc.
- Xác định mục đích phân tích sẽ giúp xác định những thông tin cần thu thập và thiết kế các biểu mẫu thu thập thông tin cho phù hợp. Mục đích phân tích cần phải được truyền đạt rõ ràng tới những người tham gia để tránh hiểu lầm và thái độ bất hợp tác.
- Việc xem xét sơ đồ tổ chức sẽ cho thấy vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức và mối quan hệ của công việc. Biểu đồ qui trình công việc sẽ cung cấp những thông tin về đầu vào và đầu ra của công việc.
- Đối với công việc do nhiều người thực hiện thì không nhất thiết phải thu thập thông tin từ tất cả họ mà nên chọn ra một vài người thực hiện tiêu biểu ở mức đạt yêu cầu, chứ không nên ở mức xuất sắc.
- Phân tích công việc không nhất thiết phải thu thập tất cả các thông tin về công việc mà chỉ nên thu thập các thông tin phục vụ cho mục đích phân tích.

- Có nhiều loại biểu mẫu khác nhau để thu thập thông tin, nhưng không có biểu mẫu chung cho mọi công việc. Tùy vào mục đích phân tích và các thông tin cần thu thập, biểu mẫu sẽ được thiết kế đơn giản hoặc phức tạp.
- Các phương pháp thu thập thông tin bao gồm:
 - phỏng vấn;
 - quan sát;
 - điều tra bằng phiếu câu hỏi;
 - nhật ký công việc;
 - tình huống cấp thiết bất ngờ.
- Mỗi phương pháp phân tích đều có những ưu và nhược điểm riêng. Không có một phương pháp tối ưu cho mọi công việc. Để thu thập thông tin một cách có hiệu quả, người ta rất hiếm khi áp dụng một phương pháp duy nhất mà thường kết hợp nhiều phương pháp với nhau.
- Những thông tin thu thập về công việc cần phải được thẩm định với những người giám sát và người thực hiện khác để:
 - khẳng định tính chính xác và đầy đủ của thông tin;
 - bổ sung những thông tin còn thiếu và điều chỉnh thông tin sai lệch;
 - nhận được sự nhất trí về những thông tin và kết luận phân tích công việc.

8 Suy ngẫm

B



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần C

Soạn thảo và sử dụng các tài liệu liên quan đến công việc

- *Dẫn nhập*
- *Bản mô tả công việc*
- *Bản yêu cầu chuyên môn công việc*
- *Bản tiêu chuẩn kết quả công việc*
- *Cập nhật thông tin về công việc*
- *Làm thế nào để truyền đạt các tài liệu liên quan đến công việc*
- *Các ứng dụng của tài liệu về công việc trong quản trị nhân sự*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Kết thúc phần B, bạn đã hoàn thành việc thu thập và phân tích các thông tin về công việc. Bây giờ chính là thời điểm để bạn thực hiện giai đoạn cuối cùng trong quy trình phân tích công việc, đó là viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn kết quả công việc. Các tài liệu này sẽ rất hữu ích đối với hoạt động Quản trị Nhân sự tại doanh nghiệp của bạn bởi vì chúng được sử dụng để:

- cung cấp thông tin cần thiết cho việc tuyển dụng;
- thể hiện các kết quả mong đợi ở công việc, trên cơ sở đó để truyền đạt cho người thực hiện, đo lường kết quả và đánh giá kết quả thực hiện công việc;
- cung cấp cơ sở để đánh giá tầm quan trọng và giá trị của công việc nhằm xác định mức thù lao hợp lý cho người thực hiện công việc;
- tạo cơ sở cho sự phân loại, so sánh và xếp lương trong hệ thống cấp bậc lương của doanh nghiệp;
- truyền đạt các yêu cầu công việc, làm cơ sở cho quá trình thi tuyển, đề bạt và phát triển nghề nghiệp trong công ty;
- cung cấp tài liệu cơ sở cho việc so sánh kết quả công việc của nhân viên, truyền đạt và đo lường các yêu cầu cải tiến cũng như các phần thưởng cho công việc.

Trong phần cuối của cuốn sách này, bạn sẽ tìm hiểu cách thức xây dựng bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn công việc từ những thông tin phân tích công việc ở phần B. Chúng ta cũng sẽ thảo luận cách truyền đạt những tài liệu này

tới những người có liên quan và cách sử dụng chúng vào các chức năng quản trị nhân sự cụ thể tại doanh nghiệp của bạn.

2 Bản mô tả công việc

C

2.1 Các nội dung chủ yếu của bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin về các nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể của một công việc. Nó xác định cần phải làm gì, tại sao phải làm, làm ở đâu và mô tả ngắn gọn làm như thế nào.

Dưới đây là ví dụ về bản mô tả công việc quản đốc phân xưởng.

Ngày: 1/1/200X

Chức danh công việc: Quản đốc Xưởng mộc

Mã số công việc: QĐPX01

Bộ phận: Sản xuất

Tên công ty: Công ty sản xuất đồ gỗ xuất khẩu Thăng Long

Báo cáo cho: Giám đốc sản xuất

Trách nhiệm

- 1 Điều hành các hoạt động hàng ngày của xưởng theo mục tiêu và kế hoạch sản xuất chung của công ty.
- 2 Đảm bảo năng suất, chất lượng và hiệu quả của các hoạt động sản xuất của xưởng.
- 3 Xây dựng và duy trì một lực lượng lao động sản xuất hiệu quả tại xưởng.

Các nhiệm vụ chính

- 1 Hoạch định, tổ chức và giám sát thực hiện các hoạt động của xưởng theo kế hoạch sản xuất chung của công ty.
- 2 Phổ biến và hướng dẫn các chính sách và qui định của công ty tới các công nhân của xưởng.
- 3 Xây dựng lịch làm việc theo ca của xưởng.
- 4 Kiểm soát chất lượng sản phẩm của xưởng.

- 5 Thiết lập và duy trì môi trường làm việc vệ sinh và an toàn tại xưởng.
- 6 Xây dựng và duy trì các mối quan hệ tốt đẹp trong xưởng.
- 7 Tổ chức đào tạo nâng cao tay nghề của công nhân và khuyến khích công nhân làm việc tốt.
- 8 Lựa chọn và đào tạo các nhân viên giám sát và nhân viên hành chính của xưởng.
- 9 Thực hiện việc đánh giá hiệu quả làm việc của công nhân hàng năm.
- 10 Lên lịch và điều khiển các cuộc họp của xưởng.
- 11 Các nhiệm vụ khác được giám đốc sản xuất giao cho.

Các nhiệm vụ phụ

- 1 Giám sát và đánh giá hoạt động của các nhân viên kỹ thuật và nhân viên kiểm soát chất lượng bố trí tại các ca sản xuất của xưởng.
- 2 Phối hợp với Phòng Nghiên cứu và Phát triển trong việc nghiên cứu công nghệ và sản phẩm mới.

Các mối quan hệ

- 1 Trực tiếp nhận chỉ thị từ giám đốc sản xuất;
- 2 Báo cáo tình hình hoạt động của xưởng trực tiếp cho giám đốc sản xuất.
- 3 Giám sát tình hình thực hiện công việc của tất cả công nhân trong xưởng.

Quyền hạn

- 1 Có quyền phân công và giám sát công việc của tất cả công nhân trong xưởng.
- 2 Có quyền đề xuất khen thưởng và kỷ luật đối với công nhân trong xưởng.
- 3 Có quyền sắp xếp và điều phối các máy móc và thiết bị sản xuất của xưởng phù hợp với yêu cầu sản xuất.

Các điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc chủ yếu là trong môi trường sản xuất. Làm việc trong môi trường này yêu cầu phải sử dụng các thiết bị an toàn, bao gồm: quần áo bảo hộ, kính bảo vệ mắt, thiết bị bảo vệ tai, giày lao động và mũ bảo hiểm.



Một bản mô tả công việc điển hình bao gồm các nội dung chủ yếu sau:

- xác định chức danh công việc;
- mô tả ngắn gọn các chức năng và trách nhiệm chính của công việc;
- liệt kê các nhiệm vụ chính và phụ của công việc;
- liệt kê các mối quan hệ công tác;
- xác định phạm vi quyền hạn của người thực hiện công việc.

2.1.1 Xác định chức danh công việc

Khi xác định chức danh công việc, bạn cần đặt tên cho công việc một cách chính xác, ngắn gọn và phân biệt được với các công việc khác. Hãy đảm bảo rằng chức danh của vị trí công việc phản ánh đúng trách nhiệm nhưng không hạ thấp người làm việc. Bạn nên tránh dùng những từ “cấp thấp” và “cấp cao” khi có thể và cũng không nên dùng chức danh “quản lý” hoặc “giám sát” với những công việc mà các trách nhiệm đa phần không thuộc lĩnh vực quản lý.

2.1.2 Xác định các trách nhiệm chính của công việc

Để viết được phần này, bạn cần phải có sự hiểu biết rõ ràng về các chức năng và trách nhiệm chính của vị trí công việc. Bạn phải trả lời được các câu hỏi then chốt sau:

- Tại sao lại có vị trí này?
- Tại sao vị trí này lại quan trọng đối với bộ phận?
- Vị trí này hỗ trợ cho sứ mạng và các mục đích của doanh nghiệp như thế nào?

2.1.3 Xác định các nhiệm vụ chính của công việc

Các nhiệm vụ của công việc là những hoạt động tạo nên trách nhiệm hay chức năng cụ thể của công việc. Các nhiệm vụ chính của công việc là những nhiệm vụ mà nếu được thực hiện tốt sẽ dẫn tới việc hoàn thành tốt các trách nhiệm và chức năng của công việc đó.

Ví dụ, nếu một vị trí công việc có trách nhiệm là tuyển dụng nhân viên thì một nhiệm vụ liên quan của công việc có thể là phỏng vấn các ứng viên. Đây là một trong những nhiệm vụ chính bởi vì nếu nhiệm vụ phỏng vấn ứng viên

không được thực hiện tốt hoặc hoàn toàn không được thực hiện thì trách nhiệm tuyển dụng nhân viên cho các vị trí đang khuyết sẽ không thể được hoàn thành.

Để xác định xem một nhiệm vụ là chính hay phụ, bạn hãy đặt câu hỏi **“Việc thực hiện nhiệm vụ này có ảnh hưởng trực tiếp đến mục đích của công việc hay không?”**. Nếu câu trả lời là “có” thì đó là nhiệm vụ chính. Các nhiệm vụ không trực tiếp đóng góp vào việc thực hiện mục đích của công việc được coi là nhiệm vụ phụ.

Các nhiệm vụ, dù chính hay phụ đều phải được mô tả một cách ngắn gọn và dễ dàng theo cấu trúc câu như sau:

ĐỘNG TỪ HÀNH ĐỘNG	CHỦ THỂ	MỤC ĐÍCH
Ví dụ: Thu thập	thông tin tài chính các yêu cầu ngân quỹ	để thẩm định

2.1.4 Liệt kê các mối quan hệ của công việc

Trong mục này, bạn cần phải liệt kê các mối quan hệ mà người thực hiện công việc cần thực hiện, bao gồm:

- các quan hệ báo cáo: báo cáo cho ai và báo cáo khi nào;
- các quan hệ giám sát: được quyền giám sát ai và giám sát như thế nào.

2.1.5 Trình bày phạm vi quyền hạn của người thực hiện công việc

Một điều mà người ta thường hay quên khi mô tả công việc là cố gắng liệt kê tất cả các trách nhiệm có thể của người thực hiện công việc nhưng lại bỏ sót quyền hạn của họ. Nếu thiếu hoặc không hiểu rõ quyền hạn thì người thực hiện cũng không thể hoàn thành công việc được.

Bạn cần phải xác định rõ phạm vi quyền hạn của người thực hiện công việc ở các khía cạnh sau:

- quyền sử dụng các nguồn lực (tài chính, nhân sự và trang thiết bị);
- quyền ra các quyết định có liên quan đến việc thực hiện công việc.

Bạn đã nắm được các nội dung của bản mô tả công việc. Bây giờ, bạn hãy thực hành viết bản mô tả công việc.

Thực hành 19

10 phút 



C

Từ những thông tin phân tích công việc ở phần B, bạn hãy viết bản mô tả công việc mà bạn đã phân tích. Bạn có thể sử dụng mẫu bản mô tả công việc ở Phụ lục C.1 hoặc bạn có thể soạn ra một biểu mẫu phù hợp với công việc mà bạn đã phân tích.

.....

.....

.....

.....

Bài thực hành này sẽ giúp bạn chuẩn bị cho *Kế hoạch hành động* ở phần cuối cuốn sách.

Thực hành 20

3 phút 



Bạn có khó khăn gì khi viết bản mô tả công việc không? Nếu có, hãy liệt kê các khó khăn và đề xuất cách thức để giải quyết khó khăn đó.

.....

.....

.....

.....

Có thể bạn cảm thấy không có khó khăn gì khi viết bản mô tả công việc bởi vì bạn đã thu thập được đầy đủ các thông tin cần thiết về công việc và bạn dễ dàng sắp xếp các thông tin này vào các phần nội dung của bản mô tả công việc. Nhưng trên thực tế khi viết bản mô tả công việc, hai khó khăn mà nhiều người thường gặp là:

■ Khó khăn trong việc xử lý thông tin

Bạn có quá nhiều thông tin trong tay và bạn cảm thấy lúng túng không biết sắp xếp chúng vào nội dung nào trong bản mô tả công việc. Để khắc phục khó khăn này, bạn nên sắp xếp thông tin có

liên quan với nhau thành từng mục nhỏ có thể quản lý được và đưa dần từng bước vào bản mô tả công việc.

- **Khó khăn trong việc thu thập thông tin cần thiết**

Bạn không có đủ thông tin để điền vào các nội dung chính của bản mô tả công việc. Để giải quyết khó khăn này, có thể bạn cần phải thu thập thêm thông tin. Bạn nên giải thích rõ hơn mục đích của việc lập bản mô tả công việc cho những người mà bạn muốn thu thập thông tin từ họ. Bạn cần khẳng định rõ rằng bản mô tả công việc là công cụ sẽ giúp họ hoàn thành công việc tốt hơn.

2.2 Các đặc điểm của một bản mô tả công việc tốt

Để xây dựng được một bản mô tả công việc tốt, bạn cần đảm bảo:

- **Các nhiệm vụ được liệt kê theo mức độ quan trọng.**

Hãy bắt đầu bằng nhiệm vụ đòi hỏi nhiều thời gian nhất hoặc mang trách nhiệm lớn nhất.

- **Các nhiệm vụ chính phải được liệt kê đầy đủ.**

Đừng cố gắng liệt kê tất cả các nhiệm vụ mà chỉ liệt kê các nhiệm vụ chiếm ít nhất 5% thời gian của người thực hiện.

- **Các nhiệm vụ phải được cập nhật và linh hoạt.**

Hãy kết thúc danh sách liệt kê các nhiệm vụ với câu “thực hiện các nhiệm vụ có liên quan khác theo yêu cầu” để tránh tình huống “việc này không phải nhiệm vụ của tôi”.

- **Các nhiệm vụ được mô tả riêng biệt, rõ ràng và ngắn gọn.**

Hãy mô tả từng nhiệm vụ trong một câu và không dài quá 2 dòng.

- **Người thực hiện được khuyến khích phát huy khả năng.**

Bạn hãy nghĩ xem liệu người quản lý văn phòng sẽ phát huy khả năng và đóng góp nhiều hơn nếu nhiệm vụ được mô tả là “đặt mua văn phòng phẩm thường kỳ để đảm bảo không thiếu hụt dự trữ văn phòng phẩm” hay “xây dựng và giám sát hệ thống đặt mua văn phòng phẩm sao cho đảm bảo tiết kiệm chi phí và hiệu quả”.

- **Mô tả công việc chứ không mô tả người thực hiện.**

Hãy đề cập tới chức danh và vị trí hơn là những người cụ thể.

■ Công việc được mô tả một cách khách quan và chính xác.

Hãy mô tả công việc theo cách nó phải được thực hiện trên thực tế, chứ không phải theo mong muốn của bạn hoặc của người khác.

Thực hành 21

3 phút 

C



Bạn hãy xem lại bản mô tả công việc mà bạn đã viết ở bài thực hành 20. Hãy đánh giá bản mô tả công việc của bạn ở các tiêu chí sau:

Các tiêu chí	Có	Không
Các nhiệm vụ có được sắp xếp theo tầm quan trọng về mức độ thời gian hay trách nhiệm không?	☐	☐
Các nhiệm vụ chính có được liệt kê không?	☐	☐
Có nhiệm vụ nào được mô tả nhiều hơn 1 câu và 2 dòng không?	☐	☐
Các nhiệm vụ có được mô tả theo cách khuyến khích người thực hiện phát huy khả năng và đóng góp không?	☐	☐
Tên, tính cách và phẩm chất của người thực hiện có được mô tả không?	☐	☐
Các trách nhiệm, nhiệm vụ và quyền hạn có được mô tả theo mong muốn của một ai đó không?	☐	☐

Nếu bản mô tả công việc của bạn chưa đạt bất kỳ một trong các tiêu chí trên thì bạn cần phải điều chỉnh và hoàn thiện bản mô tả công việc. Nếu bản mô tả công việc của bạn đã hoàn chỉnh, bạn hãy chuyển sang viết tài liệu tiếp theo – bản yêu cầu chuyên môn công việc.

3 Bản yêu cầu chuyên môn công việc

Bản yêu cầu chuyên môn công việc là tài liệu trình bày các yêu cầu về kiến thức, các kỹ năng và năng lực mà một cá nhân cần có để có thể hoàn thành tốt công việc.

Cụ thể là các yêu cầu về:

- trình độ học vấn;
- kiến thức chuyên môn;
- kỹ năng;
- kinh nghiệm và/hoặc đào tạo;
- phẩm chất cá nhân (nếu cần);
- hành vi ứng xử và giao tiếp;
- tuổi tác, thể lực và khả năng thích ứng đối với điều kiện làm việc.

Hãy đảm bảo rằng các yêu cầu mà bạn liệt kê là ở **mức độ thiết yếu** đối với công việc. Đôi khi người ta có xu hướng liệt kê những yêu cầu mong muốn hơn là những yêu cầu thật sự cần thiết. Việc yêu cầu hơn mức cần thiết sẽ ảnh hưởng tới việc tuyển dụng, đề bạt, tính toán tiền lương và tiền thù lao.

Ví dụ, nếu bằng cấp học vấn là quan trọng đối với ngành của bạn, bạn có thể yêu cầu người làm việc cho bạn có một bằng sau đại học nào đó. Có thể sẽ có lợi về lâu dài nếu bạn có một người quản lý với bằng thạc sĩ về quản trị kinh doanh (MBA), nhưng điều đó có thật sự cần thiết không? Khi bạn quảng cáo một vị trí quản lý, các ứng viên không có bằng cấp đã nêu sẽ không đáp ứng được yêu cầu tối thiểu này của bạn và sẽ bị loại ngay từ đợt đánh giá đơn xin việc.

Thực hành 22

2 phút 



Hãy nêu hai ví dụ về việc đặt ra những yêu cầu cao hơn sự cần thiết có thể gây ra những khó khăn gì?

■ Ví dụ 1:

.....

.....

.....

.....

C

■ Ví dụ 2:

.....
.....
.....

Câu trả lời của bạn có thể bao gồm:

- Vị trí đó sẽ đòi hỏi phải lương cao hơn.
- Bạn sẽ loại bỏ một số người mà trên thực tế có thể là những ứng viên xuất sắc.
- Bạn có thể gặp khó khăn khi tìm người cho vị trí này do có đòi hỏi cao hơn.
- Nếu vị trí này là một bộ phận của nhóm công việc (ví dụ nhân viên văn phòng), bạn sẽ cần tìm nhiều người khác có trình độ cao tương tự.
- V.v...

Dưới đây là một ví dụ về bản yêu cầu chuyên môn công việc.

Ngày 1/1/200X

Chức danh công việc: Quản đốc Xưởng mộc

Mã số công việc: QĐPX01

Bộ phận: Sản xuất

Tên công ty: Công ty sản xuất đồ gỗ xuất khẩu Thăng Long

Báo cáo cho: Giám đốc sản xuất

Yêu cầu trình độ học vấn

Tốt nghiệp phổ thông trung học hoặc cấp học tương đương.

Yêu cầu về kiến thức và kỹ năng

1. Kỹ năng đọc, viết và toán học;
2. Kiến thức về lĩnh vực sản xuất;
3. Kỹ năng giám sát;
4. Kỹ năng giao tế nhân sự tốt.

Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc

Ít nhất có 3 năm kinh nghiệm làm việc ở vị trí quản lý sản xuất.

Yêu cầu về thể chất và điều kiện làm việc

1. Yêu cầu sức khỏe tốt đảm bảo làm việc được trong môi trường sản xuất.

C

Thực hành 23

10 phút 



Dựa vào những thông tin về công việc mà bạn đã phân tích ở phần B, bạn hãy viết bản yêu cầu chuyên môn cho công việc. Bạn có thể sử dụng mẫu bản yêu cầu chuyên môn công việc ở Phụ lục C.2 hoặc bạn có thể soạn ra một biểu mẫu phù hợp.

.....

.....

.....

Bài thực hành này sẽ giúp bạn chuẩn bị cho *Kế hoạch hành động* ở phần cuối cuốn sách.

Tài liệu cuối cùng có liên quan đến công việc là bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

4 Bản tiêu chuẩn kết quả công việc

4.1 Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là gì?

Tuy bản mô tả công việc là nền tảng của bất cứ hệ thống đánh giá kết quả công việc nào, song phần lớn các bản mô tả công việc lại quá chung chung nên không tỏ ra hữu ích cho việc đánh giá kết quả. Chúng ta cần phải viết các bản mô tả công việc dưới dạng các tiêu chuẩn cụ thể để căn cứ vào đó xác định được kết quả công việc của nhân viên.

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là các thước đo dựa trên cơ sở những kỳ vọng về kết quả thực hiện một công việc cụ thể.

C

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc được sử dụng để đánh giá mức độ hoàn thành công việc thực tế so với những kỳ vọng đó. Nói cách khác, các tiêu chuẩn đánh giá đó chính là kết quả mong muốn đạt được nếu người thực hiện công việc hoàn thành tốt công việc.

Đối với hầu hết các vị trí công việc, kết quả công việc được đánh giá ở ba khía cạnh:

- chất lượng;
- số lượng hoặc năng suất lao động;
- thời hạn.

Ví dụ như việc yêu cầu một người đánh máy chữ không được phép có quá hai lỗi trong mười trang đánh máy là một tiêu chuẩn về chất lượng. Yêu cầu một người đánh máy chữ đánh mười bản trong một giờ là một tiêu chuẩn về năng suất. Yêu cầu một người đánh máy chữ hoàn thành toàn bộ một nhiệm vụ cụ thể được giao vào lúc hết giờ làm việc của ngày thứ Sáu là một tiêu chuẩn về thực hiện công việc đúng thời hạn.

Dưới đây là một ví dụ về bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

Ngày: 1/1/200X

Chức danh công việc: Quản đốc Xưởng mộc

Mã số công việc: QĐPX01

Bộ phận: Sản xuất

Tên công ty: Công ty sản xuất đồ gỗ xuất khẩu Thăng Long

Các nhiệm vụ	Tiêu chuẩn kết quả
1. Hoạch định, tổ chức và giám sát thực hiện các hoạt động của xưởng theo kế hoạch sản xuất chung của công ty.	Các hoạt động sản xuất của xưởng được thực hiện theo đúng kế hoạch sản xuất của công ty và đạt được các mục tiêu sản xuất đúng thời hạn đặt ra.
2. Phổ biến và hướng dẫn các chính sách và qui định của công ty tới các công nhân của xưởng.	Tất cả công nhân của xưởng phải được phổ biến và hiểu rõ các chính sách và qui định của công ty trong vòng 1 tuần kể từ khi được ban hành.

3 Xây dựng lịch làm việc theo ca của xưởng.	Lịch phân công 30 công nhân làm việc theo 2 ca/ngày được lập theo mẫu của công ty và được phổ biến cho từng công nhân vào ngày mồng một hàng tháng.
4 Kiểm soát chất lượng sản phẩm của xưởng.	Ít nhất 98% sản phẩm của xưởng phải đạt tiêu chuẩn chất lượng theo qui định trong tài liệu ISO 9001 của công ty.
5 Thiết lập và duy trì môi trường làm việc vệ sinh và an toàn tại xưởng.	Môi trường làm việc của xưởng luôn phải đáp ứng các qui định về vệ sinh và an toàn theo tài liệu ISO 9001 của công ty.

C

4.2 Làm thế nào để có được các tiêu chuẩn kết quả công việc?

Bước đầu tiên trong việc xây dựng các tiêu chuẩn kết quả công việc là xác định được những nhiệm vụ chính có thể đo lường được của vị trí công việc. Bạn cần lưu ý rằng không nhất thiết phải xây dựng tiêu chuẩn kết quả cho tất cả các nhiệm vụ của công việc.

Các nhiệm vụ công việc có thể đo lường được là những nhiệm vụ mà kết quả hoặc đầu ra của nó có thể lượng hóa hoặc đánh giá định tính được.

Thực hành 24

3 phút 



Hãy xem xét phần các nhiệm vụ chính và phụ trong bản mô tả công việc của bạn ở bài thực hành 19. Bạn tìm xem trong đó nhiệm vụ nào mà kết quả hoặc đầu ra của chúng có thể đo lường được?

.....

.....

.....

.....

Để xem nhiệm vụ mà bạn mô tả có thể đo lường được không, bạn cần đặt câu hỏi liệu kết quả (hoặc đầu ra) của nhiệm vụ này có thể lượng hóa được không.

Ví dụ một trong các nhiệm vụ cụ thể của một nhân viên tuyển dụng là phỏng vấn các ứng viên. Chúng ta có thể đặt ra những kết quả kỳ vọng cho nhiệm vụ này bằng cách sử dụng một loại thước đo hay bất cứ sự kết hợp nào của ba loại thước đo sau:

- số lượng cuộc phỏng vấn;
- thời gian của mỗi cuộc phỏng vấn;
- kết quả đánh giá kiến thức, kỹ năng và năng lực của các ứng viên.

Sau khi đã xác định được các nhiệm vụ của công việc có thể đo lường hoặc lượng hóa được, bạn cần xây dựng các tiêu chuẩn kết quả đối với từng nhiệm vụ. Tiêu chuẩn kết quả có thể là:

- tiêu chuẩn số lượng;
- tiêu chuẩn năng suất hoặc chất lượng;
- tiêu chuẩn thời gian.

Tuy nhiên, trên thực tế có những lúc bạn sẽ khó có thể xác định đầy đủ 3 tiêu chuẩn trên cho một nhiệm vụ cụ thể nào đó, nhất là những nhiệm vụ thuộc các công việc quản lý.

Thực hành 25

2 phút 



Người quản đốc xưởng có nhiệm vụ thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc hàng năm của 30 công nhân theo yêu cầu trong *Sổ tay hướng dẫn đánh giá nhân viên* của công ty và nộp các kết quả đánh giá cho bộ phận nhân sự vào tuần cuối cùng của tháng 12.

Đối với nhiệm vụ này, bạn hãy xác định tiêu chuẩn hoàn thành nhiệm vụ “đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên” theo ba tiêu chuẩn:

- Chất lượng:

.....

- Số lượng:

.....

■ Thời hạn:

.....
Bạn có thể dễ dàng xác định:

- Tiêu chuẩn số lượng: 30 bản kết quả đánh giá hiệu quả làm việc.
- Tiêu chuẩn thời hạn: hoàn thành và nộp các kết quả đánh giá cho bộ phận nhân sự vào tuần cuối cùng của tháng 12.

Còn đối với tiêu chuẩn chất lượng thì bạn khó có thể đặt ra các tiêu chuẩn cụ thể để đo lường chất lượng của việc “đánh giá hiệu quả làm việc” mà bạn chỉ có thể đặt ra tiêu chuẩn là: thực hiện việc đánh giá theo yêu cầu trong *Sổ tay hướng dẫn đánh giá nhân viên* của công ty. Cho nên:

Đối với những tiêu chuẩn khó có thước đo cụ thể thì bạn nên gắn chúng với các qui định hoặc yêu cầu của qui trình thực hiện.

Bước cuối cùng trong việc xây dựng tiêu chuẩn kết quả công việc là bạn cần thẩm định lại những tiêu chuẩn này với những người có liên quan. Bạn hãy thảo luận với những người thực hiện công việc xem những tiêu chuẩn này có khả năng đạt được không hay có những yếu tố khác có thể tác động đến khả năng của họ trong việc đạt được chúng.

Bạn cũng nên thảo luận với những người sẽ đánh giá kết quả thực hiện công việc, đó là người quản lý hoặc người giám sát trực tiếp. Bạn hãy cho họ cơ hội để chia sẻ ý kiến của họ hoặc nêu ra những mong muốn của họ đối với kết quả của công việc.

Điều quan trọng cuối cùng là bạn phải nhận được sự nhất trí của cả người thực hiện và người giám sát về các tiêu chuẩn kết quả công việc.

Bây giờ bạn hãy thực hành viết bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

Thực hành 26

10 phút 



Từ những thông tin thu thập được về công việc ở phần B, bạn hãy viết bản tiêu chuẩn kết quả công việc. Bạn có thể sử dụng mẫu bản tiêu chuẩn kết quả công việc ở Phụ lục C.3 hoặc bạn có thể soạn ra một biểu mẫu phù hợp với công việc của bạn.

.....

C

Bài thực hành này sẽ giúp bạn chuẩn bị cho *Kế hoạch hành động* ở phần cuối cuốn sách.

5 Cập nhật thông tin về công việc

Các bản mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và các tiêu chuẩn kết quả công việc lạc hậu hoặc không chính xác có thể sẽ dẫn đến các quyết định sai trong nhiều hoạt động quản lý nguồn nhân lực như đề bạt, tuyển chọn và tuyển dụng. Do vậy bạn cần phải rà soát các tài liệu công việc một cách định kỳ để đảm bảo chúng vẫn còn chính xác và phù hợp.

Khi doanh nghiệp phát triển, có thể cần phải có các kỹ năng và khả năng khác trước để hoàn thành những nhiệm vụ như trước đây. Chẳng hạn như trước đây người thư ký chỉ cần biết đánh máy chữ tất cả các văn bản thư từ thì bây giờ vẫn công việc như vậy nhưng người thư ký cần phải biết sử dụng các phần mềm xử lý văn bản trên máy tính.

Thực hành 27

3 phút 



Hãy liệt kê thêm 3 cơ hội để xem xét lại các bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn công việc mà bạn đã viết ở các bài thực hành 19, 23 và 26.

Câu trả lời của bạn có thể bao gồm:

- khi có một công việc mới;
- khi các tiêu chuẩn kết quả công việc thường xuyên không đạt được hoặc thấp hơn so với mức thực hiện thực tế, đặc biệt là nếu điều này xảy ra đối với nhiều người;

- khi mục tiêu của công ty hoặc của các phòng ban/bộ phận thay đổi;
- theo đề nghị của nhân viên, người quản lý hoặc giám sát khi họ thấy một vài điểm không nhất quán hoặc có một số điều không yên tâm;
- vào bất cứ thời điểm nào khi có người thôi việc và vị trí công việc bị bỏ trống.

Tóm lại, bạn cần phải xem xét lại các tài liệu có liên quan đến công việc, khi:

- có bất cứ sự thay đổi về chức năng công việc;
- các phương pháp và quy trình mới được đưa vào áp dụng trong công ty;
- định kỳ xem xét kết quả hoàn thành công việc.

6 Làm thế nào để truyền đạt các tài liệu liên quan đến công việc

Việc xây dựng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc có chất lượng tốt đóng vai trò quan trọng đối với việc quản lý hiệu quả nguồn nhân lực. Tuy nhiên, việc truyền đạt những tài liệu này tới tất cả mọi người trong doanh nghiệp còn quan trọng hơn. Bạn hãy hình dung nếu một doanh nghiệp nhỏ thuê một nhà tư vấn viết một bộ các bản mô tả công việc rất cụ thể và chính xác cho mỗi vị trí công việc trong doanh nghiệp nhưng không một ai ngoài người chủ-nhà quản lý hiểu được các tài liệu này. Liệu khi đó bạn có nghĩ rằng những tài liệu đó sẽ hữu ích không? Câu trả lời tất nhiên là không.

6.1 Truyền đạt bằng cách nào?

Truyền đạt các tài liệu công việc tới nhân viên là một quá trình liên tục, bởi vì các tài liệu công việc luôn được cập nhật. Doanh nghiệp không thể chờ cho đến khi các tài liệu công việc được làm xong mới phổ biến cho các nhân viên. Việc truyền đạt các tài liệu này có thể bắt đầu bằng quá trình phân tích công việc thông qua việc lôi cuốn các nhân viên tham gia vào phát triển bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc của họ.

Thực hành 28

3 phút 



Bạn hãy liệt kê ít nhất 3 cách thức để truyền đạt các tài liệu về công việc cho các nhân viên tại doanh nghiệp hoặc bộ phận của bạn.

C

Một số cách mà công ty nhỏ có thể áp dụng để truyền đạt các tài liệu công việc tới các nhân viên của mình bao gồm:

■ Lôi cuốn sự tham gia

Việc lôi cuốn những người đảm nhiệm công việc, những người quản lý trực tiếp của họ và các nhân viên có liên quan khác tham gia vào quá trình phân tích công việc là rất quan trọng. Điều này không chỉ bởi họ là nguồn thông tin mà họ còn là người thực hiện các tài liệu công việc. Việc lôi cuốn các nhân viên tham gia xây dựng các tài liệu về công việc sẽ giúp họ:

- hiểu được các tài liệu; và điều quan trọng hơn
- cam kết thực hiện các ý tưởng và qui chế được đề ra trong những tài liệu công việc.

■ Sổ tay hướng dẫn

Bạn có thể truyền đạt các tài liệu công việc bằng cách tập hợp toàn bộ các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc của tất cả các vị trí công việc hiện tại (và tương lai) vào trong sổ tay hướng dẫn của công ty và cho phép tất cả các nhân viên tiếp cận được chúng.

■ Bảng thông báo

Bảng thông báo của công ty là một phương pháp khác để truyền đạt cho nhân viên. Bạn có thể đưa lên bảng thông báo các tài liệu công việc hoặc bất cứ sự thay đổi nào trong tài liệu công việc. Để thực hiện có hiệu quả việc này, cần phải có các qui tắc về việc sử dụng bảng thông báo của công ty. Bảng thông báo cần phải được đặt tại khu vực mà tất cả các nhân viên có thể dễ dàng tiếp cận được.

■ Bản tin

Một số công ty thường xuyên phân phát bản tin tới các nhân viên của mình. Bản tin có thể bao gồm các tài liệu công việc và nó là một công cụ hữu ích cho việc truyền đạt thông tin về công việc đến các nhân viên.

■ Chương trình hướng dẫn hội nhập cho nhân viên mới

Chương trình này đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với những người mới vào làm việc ở công ty. Các chương trình hướng dẫn hội nhập cũng là một công cụ phục vụ cho việc cập nhật những thay đổi trong các tài liệu công việc của các nhân viên hiện có.

C

6.2 Ai là người truyền đạt?

Một công ty nhỏ thường phải đối mặt với khó khăn trong việc xác định xem ai sẽ là người chịu trách nhiệm tổ chức, phát triển và truyền đạt toàn bộ các tài liệu công việc này. Thực tế người chủ và các cấp quản lý phải bận rộn với việc tìm kiếm các mối quan hệ và làm việc với khách hàng, các nhà cung cấp và các cơ quan chính phủ. Những người giám sát và các trưởng phòng/bộ phận chủ yếu phải lo toan về chỉ tiêu sản phẩm đầu ra hoặc kết quả sản xuất. Khi công ty tuyển một người phụ trách quản lý nguồn nhân lực thì người này được giao trách nhiệm về toàn bộ các hoạt động đã được đề cập trên đây.

Tuy nhiên, nếu chúng ta đồng ý với quan điểm cho rằng tất cả các nhà quản lý đều là người quản lý nguồn nhân lực thì sẽ không hiệu quả khi cho rằng người phụ trách quản lý nguồn nhân lực hoàn toàn chịu trách nhiệm đối với việc xây dựng và truyền đạt các tài liệu công việc. Xét cho cùng thì người phụ trách quản lý nguồn nhân lực không thể hiểu biết công việc của từng nhân viên bằng những người giám sát trực tiếp hay các trưởng phòng/bộ phận. Sau khi các tài liệu công việc đã được xây dựng xong thì các trưởng phòng/bộ phận cũng sẽ sử dụng chúng như là công cụ để quản lý nhân viên của họ. Vì vậy:

Không phải người phụ trách nguồn nhân lực mà chính các trưởng phòng/bộ phận là người truyền đạt những tài liệu công việc tới nhân viên của họ.

7 Các ứng dụng của tài liệu về công việc trong quản trị nhân sự

Tới đây bạn đã có trong tay các tài liệu về công việc: bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn công việc và bản tiêu chuẩn kết quả công việc. Các tài liệu này là nền tảng cơ bản không thể thiếu để thực hiện các chức năng quản trị nhân sự một cách có hiệu quả. Vậy chúng sẽ được sử dụng như thế nào đối với từng chức năng quản trị nhân sự?

7.1 Dự báo số lượng và chất lượng lao động cần thiết

Lập kế hoạch nhân sự là quá trình mà nhờ đó công ty có thể bảo đảm đủ số lượng và loại lao động cho từng công việc cụ thể trong một thời gian nhất định để đạt hiệu quả kinh tế cao nhất.

Mặc dù doanh nghiệp nào cũng hiểu được lợi ích của việc lập kế hoạch nhân sự nhưng các kế hoạch nhân sự thường dự báo quá nhiều hoặc quá thiếu so với nhu cầu nhân sự thực tế, gây cho doanh nghiệp bất ổn hoặc lãng phí nguồn nhân lực và từ đó ảnh hưởng đến việc đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Một trong những nguyên nhân là khi lập kế hoạch nhân sự các doanh nghiệp ít khi thực hiện phân tích các công việc cần thiết để xác định nhu cầu nhân sự.

Khi lập kế hoạch nhân sự, trước hết bạn cần căn cứ vào môi trường kinh doanh và các mục tiêu chiến lược mà doanh nghiệp muốn đạt được trong vòng 3-5 năm tới để dự báo những công việc cần phải thực hiện. Tiếp đó bạn phân tích các công việc này để xác định nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp trong thời gian tới.

Qua 10 năm hoạt động, công ty Bến Vững đã tập trung phát triển các sản phẩm vật liệu xây dựng có chất lượng cao và đã tạo dựng vị trí vững chắc trên thị trường vật liệu xây dựng. Đầu năm nay, ban giám đốc công ty quyết định mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực thiết kế và thi công công trình. Chiến lược kinh doanh của công ty đã được điều chỉnh để trong 5 năm tới công ty sẽ trở thành một trong những công ty thiết kế và thi công hàng đầu. Ban giám đốc đã yêu cầu bộ phận nhân sự lập kế hoạch nhân sự để triển khai chiến lược kinh doanh mới. Để dự báo được số lượng lao động cùng với những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho chiến lược kinh doanh mới, bộ phận nhân sự đã phải dựa vào bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn của từng công việc trong lĩnh vực thiết kế và thi công.

Như vậy:

Bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn công việc sẽ giúp doanh nghiệp dự báo số lượng lao động là bao nhiêu với những kiến thức và kỹ năng gì và ở mức độ như thế nào để thực hiện các công việc theo kế hoạch.

7.2 Cung cấp thông tin cho tuyển dụng nhân sự

C

Để tuyển dụng được người phù hợp với vị trí công việc, bạn cần trang bị thêm các phương pháp và kỹ năng tuyển dụng. Bạn hãy tham khảo cuốn sách *Tuyển dụng đúng người* do Business Edge xuất bản.

Tuyển dụng được đúng người phù hợp cho công việc là phương châm chủ yếu trong quản lý nhân sự. Tuy nhiên, trên thực tế nhiều khi doanh nghiệp tuyển dụng được người nhưng sau một thời gian thì mới nhận thấy người đó không có đủ khả năng để thực hiện công việc. Điều này gây lãng phí cho doanh nghiệp cả về mặt thời gian và tiền bạc.

Vấn đề này có thể do:

- Các thông tin về vị trí công việc không rõ ràng và đầy đủ.
- Các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực không cụ thể.
- Các kỳ vọng về kết quả công việc không được nêu rõ.

Các tài liệu về công việc có thể giúp khắc phục những vấn đề này của công tác tuyển dụng. Cụ thể là:

- **Bản mô tả công việc sẽ cung cấp các thông tin rõ ràng và đầy đủ cho người làm công tác tuyển dụng.**

Dựa trên các thông tin này, người tuyển dụng có thể đăng tin quảng cáo về vị trí công việc cần tuyển dụng.

- **Bản yêu cầu chuyên môn công việc sẽ cung cấp những yêu cầu về kỹ năng và phẩm chất cá nhân cần thiết để thực hiện công việc.**

Căn cứ vào những yêu cầu này, bạn có thể chuẩn bị các câu hỏi phỏng vấn và các phương thức đánh giá kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của các ứng viên để lựa chọn người thích hợp thực hiện công việc đó.

- **Bản tiêu chuẩn kết quả công việc sẽ giúp cho người được tuyển dụng hiểu những kỳ vọng về kết quả công việc mà công ty mong đợi họ đạt được.**

Căn cứ vào bản tiêu chuẩn kết quả, người quản lý hoặc giám sát công việc sẽ trao đổi và thống nhất với người được tuyển dụng về những kết quả công việc cần đạt được.

Thực hành 29

3 phút 



C

Giả sử rằng công ty sản xuất đồ gỗ Thăng Long có nhu cầu tuyển dụng người cho vị trí công việc Quản đốc Xưởng mộc.

- Căn cứ vào bản mô tả công việc Quản đốc Xưởng mộc ở mục 2.1 bạn hãy xác định những thông tin nào sẽ giúp bạn đăng tin quảng cáo tuyển dụng cho vị trí công việc này?

.....

.....

.....

.....

- Bạn hãy xem lại bản yêu cầu chuyên môn công việc của vị trí công việc Quản đốc Xưởng mộc ở mục 3, bạn hãy xác định những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực đối với các ứng viên cho vị trí công việc này.

.....

.....

.....

.....

- Bạn đã tuyển được người phù hợp cho vị trí công việc này. Bây giờ là lúc bạn cần trao đổi với người được tuyển những kỳ vọng về kết quả công việc cần đạt được. Bạn hãy xem bản tiêu chuẩn kết quả công việc của vị trí công việc này ở mục 4.2 và xác định những kỳ vọng nào mà bạn cần trao đổi và thống nhất với người được tuyển.

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

7.3 Xác định các kỹ năng cần đào tạo và phát triển

Để chương trình đào tạo và phát triển nhân viên có hiệu quả, bạn cần trang bị thêm các kỹ năng được cung cấp trong cuốn sách *Đào tạo nguồn nhân lực* do Business Edge xuất bản.

Hiện nay đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên là những hoạt động cần thiết đối với nhiều doanh nghiệp bởi vì hoạt động đào tạo sẽ giúp cho doanh nghiệp:

- trang bị cho người lao động có đủ khả năng thực hiện những nhiệm vụ hiện tại một cách hiệu quả hơn;
- chuẩn bị nguồn nhân lực có đủ khả năng cho những vị trí bị thiếu để bảo đảm các hoạt động của doanh nghiệp không bị gián đoạn;
- cung cấp cho người lao động những kiến thức và kỹ năng mới để có thể thực hiện những nhiệm vụ mới do những thay đổi mục đích, cấu trúc tổ chức, luật pháp, chính sách, công nghệ mới mang lại.

Mặc dù hiểu được những lợi ích trên của đào tạo nhưng một số doanh nghiệp chưa mạnh dạn đầu tư cho đào tạo bởi vì họ còn đang lúng túng khi xác định cần đào tạo cái gì. Một số khác đã bắt đầu đầu tư cho đào tạo nhưng họ thấy lãng phí do các kiến thức và kỹ năng được đào tạo không giúp ích gì cho doanh nghiệp.

Các tài liệu về công việc là những căn cứ để doanh nghiệp thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên hiệu quả hơn do chúng sẽ giúp:

- xác định mục đích cuối cùng của đào tạo và phát triển là người thực hiện công việc phải có đủ khả năng để hoàn thành các nhiệm vụ cụ thể nêu trong bản mô tả công việc;
- xác định nội dung đào tạo và phát triển là trang bị các kiến thức và kỹ năng đáp ứng các yêu cầu nêu trong bản yêu cầu chuyên môn công việc;
- xác định kết quả của đào tạo và phát triển là người thực hiện công việc phải đạt được những kết quả mong muốn nêu trong bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

Thực hành 30

3 phút 



C

Bạn hãy suy nghĩ xem các tài liệu công việc sẽ giúp được gì cho công tác đào tạo và phát triển ở tình huống sau.

Sau vòng phỏng vấn cuối cùng, công ty Thăng Long quyết định tuyển dụng anh Bình cho vị trí Quản đốc Xưởng mộc. Mặc dù qua đánh giá anh Bình chưa đáp ứng kỹ năng giám sát nêu trong bản yêu cầu chuyên môn nhưng anh là ứng viên có khả năng nhất. Sau khi được tuyển dụng, anh Bình sẽ phải trải qua một chương trình đào tạo kỹ năng lập kế hoạch và giám sát công việc của xưởng mộc.

Căn cứ vào bản mô tả công việc ở mục 2.1 và bản tiêu chuẩn kết quả công việc ở mục 4, bạn hãy xác định:

- Mục tiêu của chương trình đào tạo là trang bị kỹ năng lập kế hoạch và giám sát để anh Bình thực hiện được nhiệm vụ gì?

.....

.....

.....

- Sau khi được đào tạo kỹ năng giám sát, anh Bình cần phải đạt được kết quả gì nếu xét theo tiêu chuẩn kết quả công việc?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

7.4 Làm căn cứ để đánh giá hiệu quả làm việc

Hiện nay hầu hết các doanh nghiệp thực hiện việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên vì mục đích cải thiện hiệu quả làm việc, đào tạo và phát triển hoặc xác định mức khen thưởng nhân viên. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp lại thực hiện đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên một cách không hiệu quả! Có nhiều

Cuốn sách *Đánh giá hiệu quả làm việc* của Business Edge cung cấp cho bạn các phương pháp và kỹ năng đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.

nguyên nhân khác nhau nhưng một nguyên nhân thường gặp là do doanh nghiệp không có tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng.

Nếu doanh nghiệp không đặt ra tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng thì dễ rơi vào tình trạng đánh giá chung chung, chỉ dựa trên việc có mặt làm việc ở văn phòng hay có bấm thẻ chấm công đầy đủ trong khi kết quả làm việc chưa chắc đạt hiệu quả.

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là một trong những căn cứ để xây dựng tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.

Từ bản tiêu chuẩn kết quả công việc của người quản đốc xưởng mộc ở mục 4, bạn có thể xác định tiêu chuẩn để đánh giá xem người quản đốc sẽ hoàn thành nhiệm vụ “xây dựng lịch làm việc theo ca của xưởng” nếu “lịch phân công 30 công nhân làm việc theo 2 ca/ngày được lập theo mẫu của công ty và được phổ biến cho từng công nhân vào ngày mồng một hàng tháng”.

7.5 Làm cơ sở để xây dựng mức lương thưởng

Thực tế việc trả lương thưởng của nhiều công ty thường gặp phải một số vấn đề tồn tại như:

- không nhất quán trong cách trả lương, thưởng;
- không thể hiện rõ mối quan hệ giữa tiền lương và giá trị công việc;
- thiếu linh hoạt trong việc trả lương, thưởng;
- không gắn việc trả lương, thưởng với việc đánh giá kết quả công việc.

Để góp phần khắc phục những tồn tại nêu trên, kết quả phân tích công việc sẽ cung cấp cơ sở để doanh nghiệp xác định chế độ lương thưởng công bằng và phù hợp.

- **Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn kết quả công việc giúp xác định việc trả lương theo thời gian hay sản phẩm.**

Đối với một số vị trí công việc bạn có thể quản lý theo sản phẩm nhưng cũng có những công việc chỉ có thể quản lý theo thời gian, cho nên ngay trong cùng một doanh nghiệp có thể áp dụng việc trả lương theo thời gian cho một số nhân viên và một số khác được trả lương theo khoán công việc hay theo sản phẩm.

Ví dụ nhân viên văn phòng thường được tính lương theo thời gian và trả theo tháng trong khi đó công nhân sản xuất được trả lương theo số lượng sản phẩm hay năng suất. Đối với một số công việc

đặc thù như tài xế, tạp vụ, nấu bếp thì được trả lương khoán theo công việc vì sản phẩm hoặc thời gian làm việc không cố định.

- **Trách nhiệm và nhiệm vụ của công việc là cơ sở để xác định mức lương.**

Công việc có trách nhiệm cao hơn, số lượng nhiệm vụ nhiều và phức tạp hơn thì sẽ được trả lương ở mức cao hơn. Chẳng hạn cùng vị trí bán hàng nhưng người phụ trách địa bàn rộng hơn với số lượng đại lý nhiều hơn thì mức lương cũng sẽ cao hơn.

- **Tiêu chuẩn kết quả công việc làm căn cứ xác định mức khen thưởng.**

Ngoài những mức lương cơ bản đã được xác định theo từng vị trí công việc, thực tế nhiều doanh nghiệp còn áp dụng chính sách khen thưởng để khuyến khích nhân viên làm việc có hiệu quả. Dựa trên tiêu chuẩn kết quả công việc mà doanh nghiệp xác định mức thưởng xứng đáng với sự đóng góp của mỗi nhân viên.

- **Điều kiện làm việc là căn cứ để tính phụ cấp.**

Đối với công việc phải làm việc trong môi trường độc hại người thực hiện công việc sẽ được hưởng phụ cấp theo qui định của luật lao động. Đối với những công việc đòi hỏi phải thường xuyên đi công tác xa, người thực hiện công việc sẽ được cấp khoản công tác phí để trang trải chi phí đi lại ăn ở.

Tóm lại, bạn hãy đảm bảo rằng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc:

- được xây dựng và áp dụng một cách nhất quán đối với mỗi công việc trong phạm vi doanh nghiệp;
- được xây dựng cho một vị trí công việc cụ thể chứ không phải cho một người cụ thể;
- luôn được hoàn chỉnh và cập nhật;
- được sử dụng một cách hữu ích cho các chức năng quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

Tới đây, bạn đã nghiên cứu xong phần nội dung cuối của cuốn sách. Trước khi chuyển sang phần *Đánh giá kết quả*, bạn hãy cố gắng hoàn thành bài tập tự đánh giá của phần này.

Hãy tự đánh giá 312 phút 

- 1 Bạn hãy đánh giá những câu tuyên bố dưới đây Đúng hay Sai và giải thích tại sao.
- a Bản mô tả công việc cho người thực hiện công việc biết các nhiệm vụ cụ thể cần phải làm.
 - b Bản yêu cầu chuyên môn công việc thường bao gồm hai phần: (1) các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc; và (2) các quyền hạn gắn với vị trí công việc.
 - c Bản tiêu chuẩn kết quả công việc cung cấp các tiêu chuẩn hoàn thành công việc ở mức xuất sắc.
- 2 Hãy xác định những nội dung dưới đây thuộc về tài liệu công việc nào bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp.

Nội dung	Bản mô tả công việc	Bản yêu cầu chuyên môn công việc	Bản tiêu chuẩn kết quả công việc
Chức danh công việc	☐	☐	☐
Kết quả (đầu ra) của công việc về mặt số lượng	☐	☐	☐
Trình độ học vấn	☐	☐	☐
Các mối quan hệ báo cáo	☐	☐	☐
Kết quả (đầu ra) của công việc về mặt chất lượng	☐	☐	☐
Các nhiệm vụ phụ	☐	☐	☐
Các trách nhiệm	☐	☐	☐
Kinh nghiệm làm việc	☐	☐	☐
Kiến thức và kỹ năng	☐	☐	☐
Điều kiện làm việc	☐	☐	☐
Các nhiệm vụ chính	☐	☐	☐
Các mối quan hệ giám sát	☐	☐	☐
Kết quả (đầu ra) của công việc về mặt thời hạn	☐	☐	☐

C

- 3 Sau 2 tuần tiến hành phân tích công việc ở bộ phận bán hàng, cô Hoa đã hoàn thành xong bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản kết quả công việc của bộ phận này. Cô Hoa cần truyền đạt những tài liệu này tới các nhân viên trong bộ phận bán hàng nhưng cô khó có thể tổ chức một cuộc họp với tất cả họ bởi vì các nhân viên bán hàng thường xuyên phải đi giao dịch với khách hàng. Bạn hãy giúp cô Hoa tìm ra cách thức để truyền đạt các tài liệu về công việc một cách có hiệu quả nhất cho các nhân viên ở bộ phận bán hàng.

.....

.....

.....

.....

- 4 Một nhà quản lý phát biểu rằng, “Bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thực hiện phân tích công việc và sử dụng các kết quả phân tích cho các chức năng quản trị nhân sự cho nên tôi không có liên quan gì đến việc truyền đạt và sử dụng các tài liệu về công việc.” Bạn nhận xét như thế nào về lời phát biểu này.

.....

.....

.....

.....

- 5 Bạn hãy xác định những tài liệu công việc nào sẽ được sử dụng để phục vụ cho từng chức năng quản trị nhân sự dưới đây bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp và cho ví dụ.

Chức năng quản trị nhân sự	Bản mô tả công việc	Bản yêu cầu chuyên môn	Bản tiêu chuẩn kết quả công việc
Lập kế hoạch nhân sự	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____
Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____
Đào tạo và phát triển nhân sự	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____
Đánh giá hiệu quả làm việc	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____
Xác định mức lương thưởng	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____

C

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

8 Tóm tắt



C

- Giai đoạn cuối cùng của qui trình phân tích công việc là viết các tài liệu có liên quan đến công việc, bao gồm:
 - Bản mô tả công việc;
 - Bản yêu cầu chuyên môn của công việc;
 - Bản tiêu chuẩn kết quả công việc.
- Bản mô tả công việc nêu rõ những nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc. Bản mô tả xác định người thực hiện công việc cần phải làm gì, tại sao lại làm việc đó, làm việc đó ở đâu và làm như thế nào.
- Bản yêu cầu chuyên môn liệt kê những kiến thức, kỹ năng và năng lực mà cá nhân cần có để có thể hoàn thành được công việc. Những yếu tố cần thiết bao gồm trình độ học vấn, kinh nghiệm, yêu cầu về kỹ năng của công việc, các điều kiện làm việc và các rủi ro an toàn lao động của công việc.
- Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là những thước đo kết quả được kỳ vọng cho mỗi chức vụ công việc và được sử dụng để đánh giá mức độ hoàn thành của người thực hiện (mức độ thực hiện công việc) so với mức kỳ vọng. Các tiêu chuẩn này chính là kết quả có được khi một ai đó làm tốt công việc. Đối với hầu hết các chức vụ, các tiêu chuẩn hoàn thành công việc được chia thành ba nhóm: chất lượng, số lượng và thời hạn.
- Các bản mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và tiêu chuẩn kết quả công việc sẽ giúp chủ doanh nghiệp hoặc nhà quản lý nhân sự thực hiện các chức năng quản trị nhân sự:
 - Dự báo số lượng và chất lượng lao động cần thiết;
 - Cung cấp thông tin cho tuyển dụng nhân sự;
 - Xác định các kỹ năng cần đào tạo và phát triển;
 - Làm căn cứ để đánh giá hiệu quả làm việc;
 - Làm cơ sở để xây dựng mức lương thưởng.

- Các bản mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và tiêu chuẩn đánh giá kết quả công việc rõ ràng, mang tính cập nhật và dễ hiểu sẽ tạo ra một lợi thế cạnh tranh cho mỗi công ty sử dụng chúng. Những tài liệu này sẽ hỗ trợ cho chức năng quản lý nguồn nhân lực trong toàn bộ công ty và đảm bảo cung cấp các thông tin chính xác về “con người” và “chức năng” rất cần thiết cho các quyết định về hoạt động và chiến lược kinh doanh.

C

9 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Đến đây, bạn đã gần như hoàn tất việc nghiên cứu cuốn sách. Hãy trả lời những câu hỏi sau để đánh giá xem liệu bạn đã nắm vững những khái niệm chính đã được nêu trong cuốn sách.

Hãy trả lời các câu hỏi sau đây về *Phân tích công việc*.

Câu 1 Hãy mô tả một cách ngắn gọn phân tích công việc là gì?

.....

.....

.....

Câu 2 Hãy liệt kê các lợi ích của phân tích công việc?

.....

.....

.....

Câu 3 Phân tích công việc nên được thực hiện khi nào?

.....

.....

.....

.....

Câu 4 Những ai tham gia vào quá trình phân tích công việc?

.....

.....

.....

Câu 5 Phân tích công việc có thể gặp phải những trở ngại gì?

.....

.....

.....

Câu 6 Hãy liệt kê 6 bước và 3 giai đoạn của qui trình phân tích công việc?

.....

.....

.....

Câu 7 Tại sao phải thông báo mục đích phân tích công việc tới những người liên quan?

.....

.....

.....

Câu 8 Có nên lựa chọn người thực hiện xuất sắc công việc để phân tích công việc không? Tại sao?

.....

.....

.....

Câu 9 Khi phân tích công việc có cần phải cố gắng thu thập mọi thông tin về công việc không?

.....

.....

.....

Câu 10 Một biểu mẫu thu thập thông tin có thể phù hợp cho mọi mục đích phân tích công việc không?

.....

.....

.....

Câu 11 Hãy liệt kê các phương pháp có thể áp dụng để phân tích công việc.

.....

.....

.....

Câu 12 Một bản mô tả công việc tốt cần phải đáp ứng các yêu cầu gì?

.....

.....

.....

Câu 13 Hãy liệt kê các yêu cầu cụ thể trong một bản yêu cầu chuyên môn công việc.

.....

.....

.....

Câu 14 Trong bản tiêu chuẩn kết quả công việc, các kết quả công việc có thể được đánh giá theo các tiêu chuẩn nào?

.....

.....

.....

.....

Câu 15 Hãy nêu các ứng dụng có thể của các tài liệu về công việc đối với quản trị nhân sự tại doanh nghiệp?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài kiểm tra nhanh* ở cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống



Cô Hương vừa được tuyển vào vị trí trợ lý nhân sự tại công ty Hoàng Hà, một công ty có qui mô 200 nhân viên, chuyên sản xuất các thiết bị điện dân dụng. Anh Nam là trưởng bộ phận nhân sự và là cấp trên trực tiếp của cô Hương. Nhiệm vụ chính đầu tiên của cô Hương là xây dựng các bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn dựa trên cơ sở bảng phân tích công việc của từng chức vụ. Anh Nam thông báo với cô Hương là cô chịu trách nhiệm đối với toàn bộ dự án và cô phải hoàn thành trong vòng 8 tuần. Cô Hương có quyền quan sát và phỏng vấn công việc của tất cả các cấp quản lý và nhân viên trong công ty.

Anh Nam đã thông báo tới tất cả những người quản lý bộ phận để giải thích rằng cô Hương chịu trách nhiệm thực hiện phân tích công việc của tất cả các chức vụ trong các bộ phận và đề nghị họ giúp đỡ cô Hương hoàn thành công việc.

Sau khi thông báo được gửi đi, cô Hương lên kế hoạch phỏng vấn với những người trưởng bộ phận bởi vì cô cho rằng họ là nguồn cung cấp nhiều thông tin hữu ích về các công việc trong bộ phận mà họ phụ trách. Dựa trên những thông tin này, cô sẽ phác thảo ra bản mô tả công việc của bộ phận này. Cuối cùng cô sẽ phỏng vấn ít nhất một nhân viên cho mỗi chức vụ công việc mà cô phải phân tích.

Sau 3 tuần, cô Hương bắt đầu cảm thấy buồn chán vì công việc không được thực hiện theo đúng tiến độ mà cô đã dự kiến. Cô mới chỉ phỏng vấn được 3 người trong số 7 trưởng bộ phận. Những người trưởng bộ phận dường như không muốn hợp tác với cô. Họ thường không đến buổi phỏng vấn và cố trì hoãn để chuyển phỏng vấn sang buổi khác. Tuy ban đầu cô Hương dự định sẽ phỏng vấn các trưởng bộ phận trước, song những chậm trễ này đã buộc cô phải bắt đầu phỏng vấn những người thực hiện công việc.

Chỉ sau một vài cuộc phỏng vấn nhân viên, cô Hương cảm thấy lo ngại khi các nhân viên đưa ra những thông tin về nhiệm vụ của công việc và kỹ năng thực hiện khác nhau, thậm chí có những thông tin mâu thuẫn nhau. Nhìn chung các nhân viên cho rằng công việc của họ có mức độ đòi hỏi cao hơn, yêu cầu nhiều trách nhiệm hơn và phải sử dụng nhiều kỹ năng hơn so với mô tả của những người trưởng bộ phận. Mặc dù có những mâu thuẫn này nhưng cô Hương quyết định tiếp tục triển khai để có thể nộp các bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn công việc hoàn chỉnh lên trưởng bộ phận nhân sự cho kịp thời hạn đã được giao.

Vào cuối tuần thứ tám và sau vài đêm phải làm việc khuya, cô Hương đã tự hào nộp tập tài liệu mô tả công việc và yêu cầu chuyên môn công việc cho anh Nam. Cô cảm thấy vui bởi vì sau bao nhiêu khó khăn và nỗ lực, cô đã hoàn thành tốt công việc.

Vài tuần sau, khi cô Hương dường như đã quên các bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn, anh Nam đã gặp cô để thảo luận về một vấn đề khó khăn vừa nảy sinh. Một vài trưởng bộ phận đã bức mình khi thấy các công việc của nhân viên không được mô tả đúng theo quan điểm của họ.

Theo bạn:

- 1 Kế hoạch phỏng vấn của cô Hương có phải là một kế hoạch tốt để phân tích công việc của tất cả các bộ phận không? Hãy giải thích tại sao.
- 2 Tại sao những người trưởng bộ phận không nhiệt tình cộng tác với cô Hương? Cô Hương cần phải làm gì để nhận được sự cộng tác của họ?
- 3 Đối với chất lượng của thông tin thu thập được, cô Hương có nên thay đổi phương pháp phân tích công việc không? Nếu thay đổi, bạn khuyên cô Hương nên áp dụng phương pháp nào?
- 4 Nếu cô Hương phải viết lại bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn, cô cần phải làm gì để nhận được sự ủng hộ và hỗ trợ của các trưởng bộ phận và nhân viên?

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Bây giờ bạn đã nghiên cứu xong nội dung của cuốn sách *Phân tích công việc*, chúng ta hãy điểm lại các mục tiêu chính của cuốn sách.

Mục tiêu thứ nhất:

- **Bạn có khả năng để giải thích khái niệm “phân tích công việc” như là một công cụ quan trọng của Quản trị nguồn nhân lực.**

Trong phần A, chúng ta đã tìm hiểu khái niệm phân tích công việc. Phân tích công việc là một quá trình thu thập và xử lý các thông tin về công việc một cách có hệ thống.

Phân tích công việc được thực hiện nhằm xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc, các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc một cách thành công.

Bạn hãy xem xét các vấn đề sau:

- *Trong thời gian gần đây, doanh nghiệp của bạn có thực hiện các hoạt động nào mà bạn nghĩ rằng đó là phân tích công việc không?*

.....

.....

- *Các hoạt động này chỉ tập trung vào phân tích các thông tin có liên quan đến công việc hay vào đặc điểm cá nhân của người thực hiện công việc?*

.....

.....

Mục tiêu thứ hai là:

- **Bạn có khả năng giải thích các lợi ích mà phân tích công việc có thể mang lại cho doanh nghiệp.**

Nếu được thực hiện một cách có hiệu quả thì phân tích công việc sẽ mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Phân tích công việc là một công cụ giúp cho doanh nghiệp thực hiện tốt các chức năng quản trị nhân sự, cụ thể là doanh nghiệp của bạn có thể:

- dự báo số lượng và chất lượng nhân sự cần thiết;
- tuyển dụng và lựa chọn người phù hợp với công việc;
- đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên tốt hơn;
- xây dựng được chế độ lương thưởng công bằng hơn;
- xây dựng các chương trình đào tạo thiết thực hơn;
- phân công công việc rõ ràng và chính xác hơn.

Phân tích công việc thuộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự. Tuy nhiên, những người đang thực hiện hoặc giám sát công việc có vai trò quan trọng trong việc cung cấp thông tin và thẩm định kết quả phân tích công việc. Sự tham gia tích cực của họ sẽ quyết định sự thành công của quá trình phân tích công việc. Do vậy cần phải thông báo rõ mục đích phân tích và lôi cuốn họ tham gia vào quá trình phân tích công việc.

- *Phân tích công việc có giúp cho các chức năng quản trị nhân sự của doanh nghiệp của bạn được cải thiện hoặc tốt hơn không? Tại sao?*
-
-

- *Bằng cách nào để bạn có thể lôi cuốn những người quản lý hoặc giám sát và các nhân viên trong doanh nghiệp của bạn tham gia tích cực vào quá trình phân tích công việc?*
-
-

Mục tiêu thứ ba của cuốn sách là:

- **Bạn có thể mô tả được các bước trong qui trình phân tích công việc.**

Phần B của cuốn sách đã giới thiệu với bạn một qui trình phân tích công việc bao gồm 3 giai đoạn và 6 bước.

1 Giai đoạn chuẩn bị phân tích

- Xác định mục đích phân tích: Nếu không hiểu phân tích công việc nhằm mục đích gì, bạn sẽ không biết cần phải thu thập những thông tin gì, thiết kế biểu mẫu và lựa chọn phương pháp phân tích nào cho thích hợp.
- Xem xét các thông tin liên quan đến công việc: Sơ đồ tổ chức, biểu đồ qui trình công việc, các tài liệu phân tích công việc trước đây sẽ giúp bạn lý giải sự tồn tại hợp lý của công việc và xác định các mối quan hệ của công việc.
- Lựa chọn người thực hiện công việc tiêu biểu để phân tích: Do không có đủ thời gian để thu thập thông tin từ tất cả những người thực hiện công việc nên bạn cần lựa chọn người thực hiện tiêu biểu để phân tích, đó là người hoàn thành công việc ở mức đạt yêu cầu chứ không phải ở mức xuất sắc.

2 Giai đoạn thu thập thông tin

- Xác định các thông tin cần thu thập: Căn cứ vào mục đích phân tích, bạn xác định thông tin nào cần phải thu thập và thu thập ở mức độ nào (định tính hay định lượng).
- Thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin: Bạn không thể có một biểu mẫu phù hợp cho mọi mục đích phân tích công việc. Biểu mẫu được thiết kế căn cứ vào mục đích và các thông tin cần thu thập.
- Lựa chọn phương pháp thu thập thông tin: Có rất nhiều phương pháp thu thập thông tin khác nhau. Mỗi một phương pháp có những ưu và nhược điểm riêng. Do vậy hiếm khi người ta sử dụng một phương pháp duy nhất để thu thập thông tin.
- Thẩm định kết quả phân tích: Các kết quả phân tích công việc cần được thẩm định với những người thực hiện và giám sát công việc để đảm bảo tính chính xác và đầy đủ của thông tin.

3 Giai đoạn viết kết quả phân tích

- Các thông tin về công việc thu thập được sẽ được sắp xếp và viết thành các tài liệu về công việc, bao gồm bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

Bạn hãy suy nghĩ xem:

- Khi phân tích công việc bạn sẽ thông báo mục đích của việc phân tích cho những người liên quan bằng cách nào?

- Để phân tích công việc bạn cần những thông tin liên quan đến công việc từ những tài liệu nào? Bạn nhận được những tài liệu này từ đâu?

- Bạn sẽ quyết định tự thiết kế biểu mẫu thu thập thông tin hay sử dụng biểu mẫu đã có sẵn? Lý do gì để bạn quyết định như vậy?

- Bạn sẽ quyết định sử dụng phương pháp nào để thu thập thông tin? Lý do gì để bạn quyết định như vậy?

- Bạn có thể gặp những khó khăn gì khi thẩm định kết quả phân tích với những người thực hiện và giám sát công việc? Bạn sẽ giải quyết những khó khăn này như thế nào?

Mục tiêu tiếp theo là:

- **Bạn có thể mô tả được cách thức viết các thông tin về công việc thành các tài liệu: bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc.**

Bản mô tả công việc là một tài liệu bao gồm thông tin về các nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể của một công việc. Nó xác định cần phải làm gì, tại sao phải làm, làm ở đâu và mô tả ngắn gọn làm như thế nào. Trong bản mô tả công việc, các nhiệm vụ và trách nhiệm chủ yếu của công việc phải được mô tả một cách cập nhật, rõ ràng và ngắn gọn.

Bản yêu cầu chuyên môn công việc là tài liệu trình bày các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực mà một cá nhân cần có để hoàn thành tốt công việc. Các yêu cầu chỉ nên được xác định ở mức độ tối thiểu cần thiết để thực hiện công việc.

Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là các thước đo dựa trên cơ sở những kỳ vọng về kết quả thực hiện của một công việc cụ thể. Các kết quả được đánh giá theo ba tiêu chuẩn:

- chất lượng;
- số lượng hoặc năng suất lao động;
- thời hạn.

Khi viết các tài liệu về công việc, bạn hãy nghĩ xem:

- *Bạn có thể gặp những khó khăn gì và bạn sẽ giải quyết những khó khăn này như thế nào?*
-
-

Một mục tiêu nữa của cuốn sách là:

- **Bạn có thể giải thích cách thức truyền đạt các tài liệu về công việc tới những người có liên quan.**

Các tài liệu về công việc chỉ hữu ích khi chúng được truyền đạt tới những người thực hiện công việc. Việc truyền đạt các tài liệu là một quá trình liên tục ngay từ khi phân tích công việc chứ không phải sau khi việc phân tích hoàn thành. Doanh nghiệp có thể truyền đạt các tài liệu công việc tới nhân viên bằng cách:

- lôi cuốn sự tham gia của nhân viên vào quá trình phân tích công việc;
- đưa vào sổ tay hướng dẫn cho nhân viên;
- sử dụng bảng thông báo;
- kèm vào bản tin công ty;
- đưa vào chương trình hướng dẫn hội nhập cho nhân viên.

Người truyền đạt các tài liệu công việc tới các nhân viên trong doanh nghiệp không phải là người phụ trách bộ phận nhân sự mà chính là các trưởng bộ phận bởi vì chúng là những công cụ giúp họ quản lý nhân viên một cách hiệu quả hơn.

Đối với doanh nghiệp của bạn:

- Ai là người truyền đạt các tài liệu về công việc tới các nhân viên?

.....

.....

- Các tài liệu về công việc được truyền đạt tới các nhân viên bằng cách nào?

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

- **Bạn có thể giải thích những ứng dụng của các tài liệu về công việc vào các chức năng quản trị nguồn nhân lực.**

Các tài liệu về công việc được sử dụng để:

- dự báo số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho việc lập kế hoạch nhân sự của doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu kinh doanh;
- cung cấp thông tin để đăng tin tuyển dụng, xác định các tiêu chuẩn tuyển dụng và trao đổi kỳ vọng kết quả công việc với người được tuyển dụng;
- xác định mục đích, nội dung và kết quả của các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên;
- làm căn cứ để xác lập các tiêu chuẩn cho việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên;
- làm cơ sở để xác định mức lương, thưởng và phụ cấp phù hợp với công việc;

Bạn hãy nghĩ xem:

- *Bạn sẽ sử dụng các tài liệu công việc vào các chức năng quản trị nhân sự nào?*

.....

.....

- Khi sử dụng các tài liệu công việc vào các chức năng quản trị nhân sự, bạn mong muốn đạt được kết quả gì?

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang Suy ngẫm sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời của bạn ở các bài thực hành 12, 13, 16, 18, 22, 25.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của nhóm và mục tiêu của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không cụ thể:	Tìm hiểu thông tin về các công việc ở doanh nghiệp của tôi.
Mục tiêu cụ thể:	Thu thập các thông tin để viết bản mô tả công việc bán hàng nhằm phục vụ cho mục đích tuyển dụng vào tháng tới.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần phải giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm hay xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn không nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

--

Những vấn đề cần giải quyết	Những việc cần phải làm	Nguồn lực cần huy động	Thời gian thực hiện

Kết quả thực tế

--

3 Đáp án các bài tự đánh giá

Bài tự đánh giá 1

- 1 Bạn có thể đưa ra khái niệm của riêng bạn về phân tích công việc hoặc có thể tham khảo khái niệm phân tích công việc trong phần A của cuốn sách:

Phân tích công việc là một quá trình thu thập và xử lý các thông tin về công việc một cách có hệ thống. Phân tích công việc được tiến hành nhằm để xác định ra các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách thành công.

- 2 Câu trả lời chính xác là:

- a Phân tích công việc có thể là do cần phải xác định những phẩm chất mà người thực hiện công việc cần phải có hoặc do xác định nhu cầu đào tạo những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc hoặc phát triển nghề nghiệp, nhưng không thể đánh giá được năng suất của người thực hiện công việc. Cho nên lý do để phân tích công việc bao gồm tất cả các lý do (i), (ii) và (iii), ngoại trừ (iv).
 - b Phân tích công việc sẽ giúp doanh nghiệp: (i) dự báo số lượng và chất lượng nhân sự cần thiết, (ii) đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, và (iv) tránh sự chồng chéo trong phân công công việc, nhưng không thể giúp (iii) củng cố quan hệ giữa cấp quản lý và nhân viên.
 - c Phân tích công việc rõ ràng là trách nhiệm chính của bộ phận quản trị nhân sự trong doanh nghiệp. Còn người thực hiện, người giám sát và quản lý công việc sẽ tham gia cung cấp thông tin về công việc. Do vậy câu trả lời chính xác là câu (iv).
- 3 Đúng là hiện nay công việc thay đổi rất nhanh chóng do sự tác động của nhiều yếu tố khác nhau. Nhưng điều này không có nghĩa là chúng ta không thực hiện phân tích công việc. Công việc thay đổi dẫn đến các thông tin về công việc cũng thay đổi theo. Điều này làm cho các quyết định nhân sự, như đào tạo, đánh giá hiệu quả làm việc, xác định mức lương thưởng sẽ không phù hợp nữa nếu vẫn dựa trên thông tin cũ về công việc. Để có các quyết định nhân sự đúng và kịp thời, chúng ta vẫn cần phải phân tích công việc nhưng theo phương pháp linh hoạt và nhanh hơn để đáp ứng với sự thay đổi nhanh chóng của công việc.

Bài tự đánh giá 2

- 1 Phân tích công việc có thể nhằm các mục đích a, b và d, ngoại trừ mục đích c bởi vì phân tích công việc không thể cung cấp thông tin để so sánh mức lương của doanh nghiệp và mức lương trên thị trường.
- 2 Sơ đồ công việc không thể hiện các yếu tố đầu vào và các kết quả của công việc mà chỉ cho thấy vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, mối quan hệ của công việc với các công việc khác, cho nên việc xem xét sơ đồ là để:

- lý giải sự tồn tại của công việc là cần thiết đối với hoạt động của doanh nghiệp ☒
- xác định các yếu tố đầu vào của công việc ☐
- xác định mối quan hệ giữa công việc này với các công việc khác trong doanh nghiệp ☒
- xác định công việc sẽ chịu sự giám sát của ai ☒
- xác định các kết quả của công việc ☐

3

- a Sai. Mặc dù nhược điểm của phương pháp phỏng vấn là người thực hiện thường có khuynh hướng “thối phồng” các thông tin về công việc của họ, nhưng phương pháp này lại giúp thu thập những thông tin mà người thực hiện khó có thể mô tả bằng lời nói hoặc quan sát. Do vậy phương pháp phỏng vấn vẫn là một trong những phương pháp được áp dụng phổ biến.
- b Sai. Phân tích công việc theo phương pháp quan sát sẽ tập trung vào các hành vi của người thực hiện công việc để thu thập các thông tin về công việc, bao gồm cả kỹ năng và năng lực của người thực hiện, môi trường làm việc và qui trình công việc.
- c Sai. Phân tích công việc theo phương pháp tình huống bất ngờ chủ yếu nhằm đánh giá xem người thực hiện công việc cần có những kiến thức và kỹ năng nào để thực hiện công việc. Thông tin này được rút ra từ việc xử lý tình huống đã xảy ra, dù xử lý tốt hoặc chưa tốt.

- 4 Có thể bạn đồng ý rằng càng thu thập được nhiều thông tin về công việc càng tốt nhưng bạn cũng cần phải cân nhắc rằng việc thu thập thông tin cũng tốn kém thời gian và công sức của bạn. Ví dụ như bạn chỉ cần một số thông tin cơ bản về công việc (các nhiệm vụ chính, các kỹ năng cần thiết, điều kiện làm việc, v.v...) để tuyển dụng người phù hợp với công việc thì sẽ không có hiệu quả nếu bạn dành quá nhiều thời gian và công sức để thu thập hết các thông tin chi tiết về công việc. Do vậy để hiệu quả, bạn nên xác định cần thu thập những thông tin nào cần cứ vào mục đích của việc phân tích công việc.
- 5 Việc thẩm định các thông tin phân tích công việc với người quản lý hoặc người giám sát công việc sẽ giúp bạn xác định xem các thông tin thu thập được đã chính xác và đầy đủ chưa. Tuy nhiên cũng có thể xảy ra tình huống người quản lý đặt yêu cầu quá cao đối với người thực hiện công việc. Trong tình huống này bạn cần cân nhắc xem ý kiến của người quản lý có hợp lý hay không để từ đó quyết định có nên điều chỉnh thông tin về công việc hay không.

Bài tự đánh giá 3

1

- a Đúng. Bản mô tả công việc nêu rõ những nhiệm vụ chính và nhiệm vụ phụ mà người thực hiện công việc cần phải hoàn thành.
- b Sai. Bản yêu cầu chuyên môn công việc thường bao gồm bốn phần: (1) trình độ học vấn; (2) yêu cầu về kinh nghiệm; (3) yêu cầu về kiến thức và kỹ năng; và (4) yêu cầu về thể chất và điều kiện làm việc. Bản yêu cầu chuyên môn không đề cập quyền hạn của người thực hiện công việc.
- c Sai. Bản tiêu chuẩn kết quả công việc cung cấp các tiêu chuẩn hoàn thành công việc ở mức đạt yêu cầu, chứ không phải ở mức xuất sắc.

2

Nội dung	Bản mô tả công việc	Bản yêu cầu chuyên môn công việc	Bản tiêu chuẩn kết quả công việc
Chức danh công việc	☒	☒	☒
Kết quả (đầu ra) của công việc về mặt số lượng	☐	☐	☒
Trình độ học vấn	☐	☒	☐
Các mối quan hệ báo cáo	☒	☐	☐
Kết quả (đầu ra) của công việc về mặt chất lượng	☐	☐	☒
Các nhiệm vụ phụ	☒	☐	☐
Các trách nhiệm	☒	☐	☐
Kinh nghiệm làm việc	☐	☒	☐
Kiến thức và kỹ năng	☐	☒	☐
Điều kiện làm việc	☒	☐	☐
Các nhiệm vụ chính	☒	☐	☐
Các mối quan hệ giám sát	☒	☐	☐
Kết quả (đầu ra) của công việc về mặt thời hạn	☐	☐	☒

- 3 Cô Hoa có thể truyền đạt các tài liệu về công việc cho các nhân viên ở bộ phận bán hàng thông qua các kênh thông tin chính thức của doanh nghiệp, như:

■ **Sổ tay hướng dẫn**

Cô Hoa có thể tập hợp toàn bộ các bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn và bản tiêu chuẩn kết quả công việc của bộ phận bán hàng vào trong sổ tay hướng dẫn công việc bán hàng và phân phát cho từng nhân viên trong bộ phận này.

■ **Bảng thông báo**

Cô Hoa có thể đưa các tài liệu này lên bảng thông báo treo ở nơi mà tất cả nhân viên của bộ phận bán hàng có thể dễ dàng tiếp cận.

■ **Bản tin**

Cô Hoa cũng có thể đưa các tài liệu này vào trong bản tin hàng tháng của công ty và các bản tin này được phân phát tới tất cả nhân viên.

- 4 Bất kỳ một nhà quản lý nào đều có trách nhiệm quản lý một nhóm nhân viên thuộc quyền giám sát của anh ta. Chính vì vậy tất cả các nhà quản lý đều có liên quan đến quản trị nhân sự. Do vậy họ cũng chịu trách nhiệm (ở một mức độ nhất định) đối với việc xây dựng, truyền đạt và sử dụng các tài liệu về công việc. Xét cho cùng người phụ trách quản trị nhân sự của doanh nghiệp sẽ không thể hiểu biết công việc của từng nhân viên bằng những người quản lý hoặc giám sát trực tiếp. Sau khi xây dựng xong các tài liệu về công việc, người quản lý cũng sử dụng các tài liệu này cho việc quản lý công việc của nhân viên như: hướng dẫn công việc, xác định nhu cầu đào tạo, định hướng phát triển cho nhân viên, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, v.v...

Chức năng quản trị nhân sự	Bản mô tả công việc	Bản yêu cầu chuyên môn	Bản tiêu chuẩn kết quả công việc
Lập kế hoạch nhân sự	☒ Dự báo số lượng lao động cần thiết để thực hiện công việc	☒ Dự báo chất lượng lao động cần thiết để thực hiện công việc	☐ _____ _____ _____
Tuyển dụng và lựa chọn nhân sự	☒ Mô tả công việc và điều kiện làm việc trong quảng cáo tuyển dụng	☒ Soạn thảo các câu hỏi phỏng vấn và bài kiểm tra để đánh giá kiến thức và kỹ năng của ứng viên	☒ Đặt ra các yêu cầu kết quả công việc đối với người được tuyển dụng
Đào tạo và phát triển nhân sự	☒ Xác định nhu cầu đào tạo phù hợp với các nhiệm vụ của công việc	☒ Thiết kế chương trình đào tạo các kỹ năng thực hiện công việc	☒ Làm căn cứ để đánh giá hiệu quả của đào tạo
Đánh giá hiệu quả làm việc	☐ _____ _____ _____	☐ _____ _____ _____	☒ Làm căn cứ để đối chiếu kết quả thực tế đạt được với kết quả mong muốn
Xác định mức lương thưởng	☒ Số lượng và tính phức tạp của nhiệm vụ là căn cứ để xác định mức lương	☒ Trình độ, kiến thức và kỹ năng là căn cứ để xác định mức lương	☒ Kết quả công việc đạt được là căn cứ để xác định mức lương

4 Đáp án một số bài thực hành

Bài thực hành 1

Các trường hợp b, c và d là phân tích công việc bởi vì chúng liên quan tới việc thu thập và xử lý các thông tin về công việc để phục vụ cho một mục đích nào đó. Trong trường hợp b, công ty Thịnh Vương thu thập và xử lý các thông tin về tầm quan trọng và khối lượng công việc của từng nhân viên để xây dựng lại mức lương thưởng cho phù hợp. Tại trường hợp c, công ty Văn Hoa xác định các tiêu chuẩn kết quả công việc để đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên. Còn ở trường hợp d, công ty Hòa Hưng xác định những kỹ năng cần thiết của công việc bán hàng để xây dựng chương trình đào tạo phù hợp cho các nhân viên bán hàng.

Còn các trường hợp a và e không phải là phân tích công việc bởi vì trong các trường hợp này, các công ty không thu thập và xử lý các thông tin về công việc. Trong trường hợp a, công ty Nam Á chỉ dựa vào các thông tin tuyển dụng để xác định các nhiệm vụ công việc cho chức vụ trưởng phòng kỹ thuật. Tại trường hợp e, công ty Hưng Thịnh chỉ đơn giản liệt kê các công việc của nhóm bán hàng chứ không phân tích các thông tin cụ thể về một công việc nào đó của nhóm.

Bài thực hành 10

Những yếu tố đầu vào	Người cung cấp
1) Hàng hóa: nguyên vật liệu cho sản xuất	Các nhà cung cấp bên ngoài
2) Thông tin: Phiếu đặt mua nguyên vật liệu	Phòng kinh doanh
Các yếu tố đầu ra	Người sử dụng
1) Hàng hóa: nguyên vật liệu cho sản xuất	Các phân xưởng 1 và 2
2) Thông tin: Phiếu xuất hàng	Phòng kinh doanh

Bài thực hành 16

Qua tình huống này, bạn có thể rút ra một số thông tin quan trọng như sau:

- Ngoài các kỹ năng phục vụ bàn thông thường, người phục vụ bàn cần phải am hiểu về các loại đồ ăn và thức uống của nhà hàng: nguồn gốc xuất xứ, cách thức sản xuất, ý nghĩa của thương hiệu, v.v...
- Để truyền đạt những thông tin này tới khách hàng, người phục vụ bàn cần phải có kỹ năng nói chuyện hấp dẫn và thu hút.

Bài thực hành 18

Tình huống này có thể xảy ra khi bạn thẩm định thông tin phân tích công việc với người quản lý hoặc người giám sát công việc. Điều ông Thảo nói cũng có thể đúng nhưng biết đâu ông Thảo là một người quản lý đòi hỏi quá cao đối với nhân viên: có thể ông Thảo giao quá nhiều việc cho nhân viên cho nên họ không có đủ thời gian để hoàn thành hoặc việc quá khó nằm ngoài khả năng của nhân viên. Anh Hà cần phải xác định rõ điều này bằng nhiều cách thức khác nhau như đối chiếu những việc mà ông Thảo liệt kê thêm với các chức năng của bộ phận bảo trì xem có hợp lý không, hỏi ý kiến của cấp cao hơn hoặc có thể tổ chức cuộc họp giữa ông Thảo và các nhân viên để làm rõ thông tin, v.v...

Bài thực hành 29

- Từ bản mô tả công việc Quản đốc Xưởng mộc bạn có thể xác định được các thông tin sau để giúp cho việc đăng tin quảng cáo tuyển dụng:
 - các trách nhiệm và nhiệm vụ của công việc;
 - các mối quan hệ của công việc;
 - các quyền hạn của người thực hiện công việc;
 - điều kiện làm việc.
- Từ bản yêu cầu chuyên môn của công việc Quản đốc Xưởng mộc, bạn có thể đặt ra yêu cầu tuyển dụng như sau:
 - tốt nghiệp phổ thông trung học hoặc cấp học tương đương;
 - có kiến thức về lĩnh vực sản xuất;
 - có ít nhất 3 năm kinh nghiệm ở vị trí quản lý sản xuất;
 - có kỹ năng giám sát và giao tiếp tốt;
 - có sức khỏe tốt để làm việc trong môi trường sản xuất.
- Căn cứ vào bản tiêu chuẩn kết quả công việc của vị trí Quản đốc Xưởng mộc, bạn có thể trao đổi các kỳ vọng về kết quả công việc

với người được tuyển dụng. Đó là:

- Các hoạt động sản xuất của xưởng được thực hiện theo đúng kế hoạch sản xuất của công ty và đạt được các mục tiêu sản xuất đúng thời hạn đặt ra.
- Tất cả công nhân của xưởng phải được phổ biến và hiểu rõ các chính sách và qui định của công ty trong vòng 1 tuần kể từ khi được ban hành.
- Lịch phân công 30 công nhân làm việc theo 2 ca/ngày được lập theo mẫu của công ty và được phổ biến cho từng công nhân vào ngày mồng một hàng tháng.
- Ít nhất 98% sản phẩm của xưởng phải đạt tiêu chuẩn chất lượng theo qui định trong tài liệu ISO 9001 của công ty.
- Môi trường làm việc của xưởng luôn phải đáp ứng các qui định về vệ sinh và an toàn theo tài liệu ISO 9001 của công ty.

Bài thực hành 30

- Mục tiêu của chương trình đào tạo là trang bị kỹ năng lập kế hoạch và giám sát để anh Bình có thể thực hiện được nhiệm vụ: “Hoạch định, tổ chức và giám sát thực hiện các hoạt động của xưởng theo kế hoạch sản xuất chung của công ty”.
- Sau khi được đào tạo kỹ năng giám sát, anh Bình cần phải đạt được kết quả: “Các hoạt động sản xuất của xưởng được thực hiện theo đúng kế hoạch sản xuất của công ty và đạt được các mục tiêu sản xuất đúng thời hạn đặt ra”.

5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Phân tích công việc được mô tả là một quá trình thu thập và xử lý các thông tin về công việc một cách có hệ thống. Phân tích công việc được tiến hành nhằm xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách thành công.
- Câu 2 Phân tích công việc sẽ giúp doanh nghiệp:
- dự báo số lượng và chất lượng nhân sự cần thiết;
 - tuyển dụng và lựa chọn người phù hợp với công việc;

- đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên;
- xây dựng một chế độ lương thưởng công bằng;
- xây dựng các chương trình đào tạo cần thiết cho nhân viên;
- sắp xếp và phân công công việc để tránh sự chồng chéo.

Câu 3 Phân tích công việc nên được thực hiện khi:

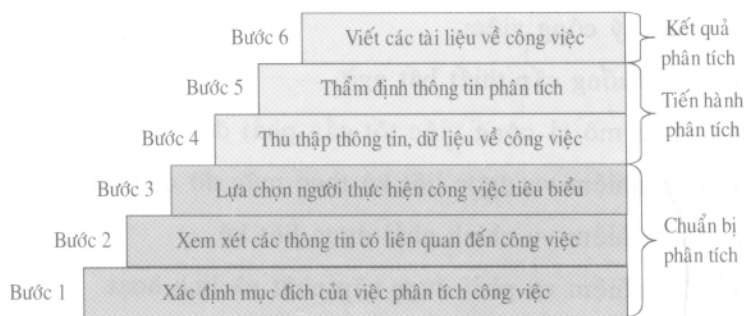
- Doanh nghiệp mới thành lập.
- Doanh nghiệp thay đổi chiến lược kinh doanh.
- Doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng cho chức vụ công việc mới.
- Công việc thay đổi.

Câu 4 Phân tích công việc thường do bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm thực hiện. Người giám sát và người thực hiện công việc sẽ tham gia với tư cách là người cung cấp các thông tin về công việc. Trong trường hợp phân tích công việc mới thì các chuyên gia về lĩnh vực công việc này sẽ là nguồn cung cấp thông tin cơ bản.

Câu 5 Phân tích công việc có thể gặp phải những trở ngại sau:

- sự e ngại của người chủ doanh nghiệp vì nghĩ rằng phân tích công việc tốn kém thời gian và tiền bạc trong khi hiệu quả sử dụng không được lâu dài;
- sự bất hợp tác từ phía người thực hiện công việc do hiểu sai mục đích của phân tích công việc;
- sự thiếu nhiệt tình của người quản lý hoặc giám sát do không hiểu rõ lợi ích của phân tích công việc đối với công tác quản lý của họ;
- sự yếu kém về kỹ năng phân tích của người thực hiện phân tích công việc.

Câu 6 Quy trình phân tích công việc bao gồm 3 giai đoạn và 6 bước được mô tả như sau:



- Câu 7** Khi bắt đầu phân tích công việc, một điều cần lưu ý là bạn cần phải thông báo mục đích của việc phân tích công việc tới những người có liên quan, nhất là những người tham gia trực tiếp (những người thực hiện và giám sát công việc) để tránh sự hiểu lầm và thái độ bất hợp tác.
- Câu 8** Phân tích công việc nhằm xác định những yêu cầu tối thiểu về kiến thức, kỹ năng và năng lực cần có để thực hiện công việc. Cho nên bạn chỉ cần chọn người tiêu biểu là những người thực hiện công việc ở mức đạt yêu cầu, chứ không nên chọn những người thực hiện xuất sắc.
- Câu 9** Bạn không nhất thiết phải thu thập tất cả thông tin về công việc. Thật lãng phí thời gian và công sức nếu bạn cố gắng thu thập tất cả các thông tin về công việc trong khi mục đích của bạn chỉ nhằm xác định những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc nhằm thiết kế chương trình đào tạo kỹ năng cho người thực hiện công việc. Do vậy, bạn xác định những thông tin nào về công việc cần được thu thập căn cứ vào mục đích phân tích công việc.
- Câu 10** Biểu mẫu được thiết kế dựa trên cơ sở những thông tin về công việc cần thu thập. Các thông tin này được xác định căn cứ vào mục đích phân tích công việc cụ thể. Do vậy khó có thể thiết kế một biểu mẫu phù hợp cho mọi mục đích phân tích công việc.
- Câu 11** Các thông tin về công việc có thể được thu thập bằng các phương pháp:
- phỏng vấn;
 - điều tra bằng phiếu câu hỏi;
 - quan sát;

- nhật ký công việc;
- tình huống cấp thiết bất ngờ.

Câu 12 Một bản mô tả công việc tốt cần phải đảm bảo:

- Các nhiệm vụ được liệt kê theo mức độ quan trọng.
- Các nhiệm vụ chính phải được liệt kê.
- Các nhiệm vụ phải được cập nhật và linh hoạt.
- Các nhiệm vụ được mô tả riêng biệt, rõ ràng và ngắn gọn.
- Người thực hiện công việc được khuyến khích phát huy khả năng.
- Mô tả công việc chứ không mô tả người thực hiện.
- Công việc được mô tả một cách khách quan và chính xác.

Câu 13 Bản yêu cầu chuyên môn công việc nêu các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực mà người thực hiện công việc cần có để có thể hoàn thành tốt công việc. Cụ thể là các yêu cầu về:

- trình độ học vấn;
- kiến thức chuyên môn;
- kỹ năng;
- kinh nghiệm và/hoặc đào tạo;
- phẩm chất cá nhân (nếu cần);
- hành vi ứng xử và giao tiếp;
- tuổi tác, thể lực và khả năng thích ứng đối với điều kiện làm việc.

Câu 14 Trong bản tiêu chuẩn kết quả công việc, các kết quả công việc có thể được đánh giá theo các tiêu chuẩn:

- chất lượng;
- số lượng hoặc năng suất lao động;
- thời hạn.

Câu 15 Các bản mô tả công việc, yêu cầu chuyên môn và tiêu chuẩn kết quả công việc sẽ giúp chủ doanh nghiệp hoặc nhà quản lý nhân sự thực hiện các chức năng quản trị nhân sự:

- dự báo số lượng và chất lượng lao động cần thiết;
- cung cấp thông tin cho tuyển dụng nhân sự;
- xác định các kỹ năng cần đào tạo và phát triển;
- làm căn cứ để đánh giá hiệu quả làm việc;
- làm cơ sở để xây dựng mức lương thưởng.

6 Đáp án bài tập tình huống

- 1 Mới được tuyển dụng cho nên cô Hương chưa quen thuộc với công ty. Vì vậy cô khó có thể hiểu được các chức năng công việc nhất quán hoặc thiếu nhất quán như thế nào. Việc chỉ chọn một nhân viên không thể đủ để cho cô biết được độ chính xác của các thông tin.

Đáng lẽ cô Hương nên thử một vài cách tiếp cận khác nhau. Một cách để đánh giá nhu cầu phỏng vấn là tiến hành phỏng vấn kỹ lưỡng một chức vụ công việc. Cách làm này có thể sẽ cho cô thấy sự thiếu nhất quán trong công ty.

Bất kể áp dụng chiến lược gì, đáng lẽ cô Hương nên cùng với anh Nam, trưởng bộ phận nhân sự xem xét lại và thu thập ý kiến phản hồi và tư vấn của một số người hiểu rõ về doanh nghiệp

- 2 Cô Hương không trao đổi và cũng không xây dựng quan hệ với những người trưởng bộ phận. Đáng lẽ cô nên thảo luận các ý tưởng của mình với họ và lôi cuốn họ cùng tham gia vào quá trình lập kế hoạch cho dự án.

Cô Hương có trách nhiệm phải hoàn thành dự án và để thành công cô cần có sự tham gia đầy đủ của những người trưởng bộ phận cũng như của các nhân viên. Mọi người luôn bận rộn. Nếu những người trưởng bộ phận không thấy được lợi ích gì của dự án đối với họ thì họ sẽ không dành ưu tiên cho dự án đó. Thậm chí họ còn có thể coi dự án và cô Hương như một mối đe dọa và không rõ liệu đây có phải là một hình thức đánh giá kết quả hoàn thành công việc của chính họ hay không.

- 3 Có. Đáng lẽ cô Hương nên xem xét lại phương pháp tiếp cận của mình khi thấy phương pháp không đạt được những kết quả mong muốn. Các tài liệu về công việc thiếu chính xác sẽ không có giá trị sử dụng và trên thực tế còn có thể dẫn đến các quyết định sai lệch và phải trả giá đắt cũng như tạo nên tình trạng nguồn nhân

lực yếu kém. Cô Hương cũng nên thường xuyên báo cáo cho trưởng bộ phận nhân sự về tiến độ và những khó khăn khi thực hiện phân tích công việc để nhận được sự hỗ trợ cần thiết.

- 4 Sử dụng các thông tin đã thu thập được cho tới thời điểm hiện tại làm xuất phát điểm. Cô Hương nên mời các trưởng bộ phận tham gia vào quá trình thảo luận với nhóm nhân viên do họ phụ trách về các nhiệm vụ của công việc. Cô cũng nên đánh giá nhu cầu đào tạo những người giám sát về hướng dẫn và quản lý thực hiện công việc.

Những người trưởng bộ phận chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện công việc của nhóm mình. Cô Hương cần phải giúp họ tiến hành thảo luận với các nhân viên và giải quyết mọi bất đồng. Nếu có những bất đồng ý kiến mà những người trưởng bộ phận không thể giải quyết được, cô Hương cần đề cập vấn đề với anh Nam, trưởng bộ phận nhân sự để cấp cao hơn quyết định.

Cô Hương cần được sự giúp đỡ của anh Nam trong việc giải thích cho những người trưởng bộ phận về tầm quan trọng của việc phân tích công việc và lý do tại sao thông tin của họ sẽ cần thiết đối với việc này.

7 Mở rộng

<http://www.businessedge.com.vn> cập nhật cho bạn các thông tin và các công cụ phân tích công việc. Tại chủ đề *Phân tích công việc* trên trang web, bạn có thể tải các biểu mẫu phân tích công việc và liên kết với các trang web hữu ích về chủ đề này.

Phụ lục

Phụ lục A – Các thông tin về công việc

1 Thông tin chung

- Chức danh công việc;
- Vị trí của công việc trong sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp;
- Mục tiêu của công việc.

2 Các nhiệm vụ cụ thể của công việc

- Danh sách các nhiệm vụ chính và nhiệm vụ phụ của công việc;
- Tầm quan trọng của các nhiệm vụ chính;
- Phân bổ thời gian làm việc cho các nhiệm vụ chính;
- Đầu vào của các nhiệm vụ chính;
- Kết quả của các nhiệm vụ chính;

3 Mối quan hệ trong công việc

- Người giám sát công việc;
- Người nhận báo cáo và tần suất báo cáo thực hiện công việc (gồm cả trực tiếp và gián tiếp);
- Các mối giao tiếp bên trong và bên ngoài khi thực hiện công việc và tần suất giao tiếp;
- Người cung cấp đầu vào để thực hiện công việc;
- Người sử dụng kết quả công việc;

4 Quyền hạn và trách nhiệm thực hiện công việc

- Các quyết định về tài chính và nhân sự mà người thực hiện công việc có quyền đưa ra;
- Các quyết định về chiến lược kinh doanh mà người thực hiện công việc có quyền đưa ra;

- Tần suất của việc đưa ra các quyết định;
- Các cấp chịu ảnh hưởng của quyết định;
- Trách nhiệm hoàn thành công việc trong khoảng thời gian đã định;
- Trách nhiệm đối với kết quả công việc;
- Trách nhiệm báo cáo việc thực hiện công việc;

5 Các kiến thức và kỹ năng cần thiết

- Các lĩnh vực và trình độ kiến thức cần có để thực hiện công việc;
- Mức độ sử dụng các kiến thức này trong công việc;
- Các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc;
- Mức độ áp dụng các kỹ năng này trong công việc;
- Cách thức để có được các kiến thức và kỹ năng thực hiện công việc.

6 Các yêu cầu thể chất để thực hiện công việc

- Các hoạt động thể chất cần thực hiện;
- Tần suất thực hiện các hoạt động thể chất;
- Khoảng thời gian thực hiện các hoạt động thể chất này;
- Tầm quan trọng của hoạt động thể chất đối với việc thực hiện công việc;

7 Các trang thiết bị sử dụng

- Danh sách các trang thiết bị cần sử dụng khi thực hiện công việc;
- Tần suất sử dụng các trang thiết bị này;
- Cách thức sử dụng các trang thiết bị này;
- Những hậu quả có thể xảy ra nếu sử dụng không đúng các trang thiết bị.

8 Các điều kiện và môi trường làm việc

- Nhiệt độ tại nơi làm việc;
- Tiếng ồn tại nơi làm việc;

- Ánh sáng tại nơi làm việc;
- Không gian nơi làm việc;
- Sự ô nhiễm tại nơi làm việc;
- Các mối nguy hiểm tại nơi làm việc;

Phụ lục B – Các biểu mẫu thu thập thông tin

1 Phụ lục B.1 – Bảng phân tích công việc

Bảng phân tích công việc sau đây chỉ là một ví dụ. Các thể loại thông tin kết hợp trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với các nhu cầu của công ty của bạn.

Người chuẩn bị:	Chức danh công việc:	Phòng:	Địa điểm:
Ngày:			

Các nguồn lao động

CÁC NGUỒN NHỮNG NGƯỜI ĐẢM NHẬN CÔNG VIỆC HIỆN TẠI:	
NỘI BỘ:	BÊN NGOÀI:

Các mục đích / mục tiêu của vị trí công việc

Các trách nhiệm của công việc

CHỨC DANH CÔNG VIỆC:			BÁO CÁO CHO:		
GIAO TIẾP VỚI: (NÊU RÕ VỊ TRÍ CỦA CÁC CÁ NHÂN VÀ CÁC PHÒNG)					
CÁC TRÁCH NHIỆM CHÍNH:	CHẤT LƯỢNG ĐƯỢC KIỂM TRA NHƯ THẾ NÀO?				ĐÁNH DẤU ĐỂ CHỈ RA NHỮNG TRÁCH NHIỆM CHÍNH ĐƯỢC GIÁM SÁT
	CÔNG VIỆC ĐƯỢC THỰC HIỆN ĐÚNG THỜI HẠN	ĐÁP ỨNG ĐƯỢC KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC	SẢN PHẨM/DỊCH VỤ ĐẠT ĐƯỢC CÁC TIÊU CHUẨN	CÁC THUỐC ĐO KHÁC	

CÁC TRÁCH NHIỆM CHÍNH:	CHẤT LƯỢNG ĐƯỢC KIỂM TRA NHƯ THẾ NÀO?				ĐÁNH DẤU ĐỂ CHỈ RA NHỮNG TRÁCH NHIỆM CHÍNH ĐƯỢC GIÁM SÁT
	CÔNG VIỆC ĐƯỢC THỰC HIỆN ĐÚNG THỜI HẠN	ĐÁP ỨNG ĐƯỢC KHỐI LƯỢNG CÔNG VIỆC	SẢN PHẨM/DỊCH VỤ ĐẠT ĐƯỢC CÁC TIÊU CHUẨN	CÁC THUỐC ĐO KHÁC	

Các mối quan hệ

BÁO CÁO CHO:
GIÁM SÁT NHỮNG NGƯỜI SAU:

Trách nhiệm công khai

ĐỐI VỚI THIẾT BỊ
TÀI SẢN
LỢI NHUẬN
TIỀN MẶT
CHI PHÍ
THÔNG TIN
CÁC QUAN HỆ VỚI BÊN NGOÀI

Yêu cầu trình độ học vấn / kinh nghiệm

Bao gồm yêu cầu về số năm đào tạo/kinh nghiệm

Yêu cầu về kiến thức / kỹ năng

Chỉ rõ các kỹ năng đã nhận được như thế nào (Trường học, các khóa đặc biệt, kinh nghiệm, đào tạo)

KỸ NĂNG GIAO TIẾP	KỸ NĂNG LAO ĐỘNG CHÂN TAY	KỸ NĂNG VỀ TRÍ TUỆ

Các yêu cầu liên quan đến thể chất / điều kiện làm việc

CÁC ĐIỀU KIỆN NƠI LÀM VIỆC
SỐ GIỜ LÀM VIỆC MỘT NGÀY
CÁC KHOẢNG THỜI GIAN NGHỈ (BAO NHIÊU, THƯỜNG XUYỀN NHƯ THẾ NÀO)

Các yêu cầu đặc biệt khác

ĐI LẠI
LÀM VIỆC BIỆT LẬP
LÀM VIỆC BAN ĐÊM
LÀM VIỆC NHIỀU GIỜ LIÊN
LÀM VIỆC TRONG CÁC ĐIỀU KIỆN NGUY HIỂM

2 Phụ lục B.2 – Bảng câu hỏi phân tích công việc

Mẫu này chỉ là một ví dụ. Các loại thông tin được thu thập trong mẫu này có thể không áp dụng được cho công ty của bạn và cần phải được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của công ty bạn. Nếu thông tin trong mẫu này là do một nhóm người cung cấp thì các câu trả lời đưa ra có thể ghi nhận kinh nghiệm của từng thành viên riêng biệt trong nhóm hoặc của cả nhóm nói chung tùy theo yêu cầu.

PHẦN 1

THÔNG TIN CHUNG VỀ VỊ TRÍ CÔNG VIỆC

Phần này của bảng câu hỏi bao gồm thông tin về vị trí và về cá nhân người điền vào biểu mẫu (người đảm nhiệm công việc hoặc người được phỏng vấn khác).

Họ và tên

Nhiệm vụ của người trả lời câu hỏi

Tổng số tiền thù lao hàng năm

(Tiền thưởng thêm vào phần tiền thù lao cơ bản cũng phải được đưa vào)

Phần này đòi hỏi bạn miêu tả các khía cạnh chung của chính công việc cũng như các đặc điểm chung của người trả lời là người thực hiện công việc đó.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi người giám sát của bạn hoặc người nào đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

1 Nhóm nghề nghiệp

2 Tên công việc

3 Tên Tên đệm

Họ Tuổi

4 Nhiệm vụ của người trả lời câu hỏi (đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Tôi phụ trách việc này
	Tôi giám sát việc này
	Tôi là một nhà tư vấn
	Tôi tiến hành phân tích dựa trên cơ sở của cả nhóm
	Các nhiệm vụ khác

5 Mức học vấn cao nhất đã đạt được (điền vào một ô thích hợp):

	Không có trình độ gì
	Trình độ tiểu học hoặc thấp hơn
	Trình độ trung học hoặc thấp hơn
	Đào tạo nghề nghiệp hoặc kỹ thuật; không có bằng cấp
	Cao đẳng, không có bằng cấp
	Bằng tốt nghiệp Cao đẳng (hệ 2 năm)
	Bằng tốt nghiệp Đại học
	Bằng Thạc sĩ
	Bằng Tiến sĩ

6 Giới tính: Nam..... Nữ

7 Tổng số thời gian làm công việc đó: Số năm:..... Số tháng:

8 Tổng số thời gian người đảm nhận công việc đã làm việc cho công ty:
Số năm:..... Số tháng:.....

9 Số giờ làm việc trong một tuần (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Làm việc toàn bộ thời gian, số giờ làm việc trong một tuần không thay đổi (trên 35 giờ)
	Làm việc toàn bộ thời gian, số giờ làm việc trong một tuần không cố định
	Làm việc toàn bộ thời gian, công việc tạm thời
	Làm việc không toàn thời gian, số giờ làm việc trong một tuần không thay đổi (ít hơn 35 giờ)
	Làm việc bán thời gian, số giờ làm việc trong một tuần không cố định

10 Đi lại (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Công việc này đòi hỏi phải đi công tác trong khu vực
	Công việc này đòi hỏi phải đi công tác ngoài khu vực
	Công việc này đòi hỏi các chuyến đi qua đêm
	Công việc này không đòi hỏi phải đi công tác

11 Chức vụ này đòi hỏi đi lại công tác nhiều như thế nào (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	1-25% (tới 1/4) thời gian là dành cho việc đi công tác
	26-50% (tới 1/2) thời gian là dành cho việc đi công tác
	51-75% (tới 3/4) thời gian là dành cho việc đi công tác
	Toàn bộ thời gian của tôi là dành cho việc đi công tác

12 Yêu cầu về ăn mặc (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Mặc trang phục com-lê hoặc trang phục văn phòng
	Quần áo làm việc do bạn tự có
	Đồng phục làm việc do người sử dụng lao động cấp
	Dụng cụ bảo vệ hoặc đồ dùng an toàn lao động (mũ cứng, găng tay, giày làm việc v.v...)
	Không có

13 Giấy phép/Giấy chứng nhận (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Không có
	Có giấy phép/chứng chỉ

14 Vị trí này kiểm soát ngân sách

(tổng số tiền hàng năm mà bạn được quyền chi tiêu/phê chuẩn):

.....

15 Hệ thống khuyến khích hoặc tiền thưởng (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Khuyến khích/tiền thưởng dựa trên kết quả hoàn thành công việc chung
	Khuyến khích/tiền thưởng dựa trên chất lượng công việc
	Khuyến khích/tiền thưởng dựa trên khối lượng công việc thực hiện
	Khuyến khích/tiền thưởng dựa trên kết quả hoàn thành công việc của cả tổ/nhóm

16 Tổng số tiền thù lao bạn nhận được hàng năm:.....

17 Tôi đã thôi việc và sau đó xin làm việc lại tại công ty này

Có..... Không

PHẦN 2

GIÁM SÁT VÀ CHỊU GIÁM SÁT

Phần này của khảo sát yêu cầu bạn miêu tả các loại giám sát mà bạn nhận được và các loại giám sát mà bạn thực hiện đối với người khác (nếu có). Nếu bạn có thẩm quyền chính thức cao hơn những người khác, hãy hoàn thành các câu hỏi dưới đây. “Thẩm quyền giám sát chính thức” đối với những người khác thường bao gồm khả năng áp dụng kỷ luật đối với họ, hướng dẫn các hoạt động và đánh giá kết quả công việc của họ. Nếu bạn không có thẩm quyền giám sát chính thức, hãy chuyển sang phần tiếp theo.

Về các câu hỏi liên quan tới những người mà bạn giám sát, hãy bảo đảm chỉ mô tả những người chính thức báo cáo cho bạn. Thông thường, bạn sẽ có thẩm quyền thuê/đuổi việc họ, hướng dẫn các hoạt động của họ và đánh giá kết quả công việc của họ.

Hãy bảo đảm trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy yêu cầu người giám sát của bạn hoặc người nào đó của phòng nhân sự để có thông tin.

Chú ý: Đừng tính trùng lặp mọi người.

Các nhân viên được người nắm giữ chức vụ này giám sát trực tiếp (điền các con số thích hợp)

	Các nhân viên không có vai trò giám sát
	Các công nhân chuyên nghiệp hoặc công nhân kỹ thuật đặc biệt
	Các nhân viên giám sát và quản lý
	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Không thuộc phần việc của tôi

Các nhân viên được người nắm giữ chức vụ này giám sát gián tiếp (có nghĩa là thông qua một hay nhiều cấp quản lý) – (điền các con số thích hợp vào ô trống):

	Các nhân viên không có vai trò giám sát
	Các công nhân chuyên nghiệp hoặc công nhân có trình độ kỹ thuật đặc biệt
	Các nhân viên có vai trò giám sát và quản lý
	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Không thuộc phần việc của tôi

Chịu sự giám sát

Công việc của bạn có phải được kiểm tra bởi (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Giám sát viên trực tiếp của bạn
	Các giám sát viên khác làm việc trong phòng ban của bạn
	Những người khác không phải là nhân viên của chính công ty bạn (các kiểm toán viên bên ngoài, các thanh tra của Chính phủ, v.v...)

Nếu có, việc giám sát này được thực hiện thường xuyên như thế nào (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Các trách nhiệm công việc chính và công việc phụ đều được giám sát gần như liên tục
	Chỉ có các trách nhiệm công việc chính là được giám sát thường xuyên
	Các trách nhiệm công việc chính được giám sát không thường xuyên
	Hầu như không có sự giám sát các trách nhiệm công việc

Việc giám sát này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

PHẦN 3

CÁC LĨNH VỰC KIẾN THỨC VÀ KỸ NĂNG NGHỀ NGHIỆP

Phần này của bảng câu hỏi mô tả kiến thức và kỹ năng mà bạn sử dụng để thực hiện công việc của mình. Chỉ mô tả những gì cần thiết cho công việc của bạn; đừng đánh giá những kỹ năng mà bạn có được nhưng công việc của bạn lại không đòi hỏi.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hãy hỏi người giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Công việc có yêu cầu sử dụng kiến thức hay kỹ năng trong các lĩnh vực sau hay không (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Kiến trúc, Kỹ thuật
	Nghệ thuật
	Quản trị kinh doanh: Tài chính
	Quản trị kinh doanh: Quản lý bao gồm quản lý nhân sự/ quản lý nguồn nhân lực

	Quản trị kinh doanh: Bán hàng và Marketing
	Giao tiếp
	Khoa học máy tính
	Giáo dục, Đào tạo
	Nông nghiệp, lâm nghiệp, đánh cá, khai thác gỗ v.v...
	Ngoại ngữ
	Luật
	Khoa học đời sống
	Mua bán máy móc
	Chế tạo
	Toán học
	Khoa học Y tế
	Khoa học quân sự
	Khai khoáng
	Giao thông vận tải
	Bảo tàng, Thư viện, Khoa học lưu trữ
	Nghệ thuật biểu diễn
	Công việc dịch vụ cho con người, bao gồm cắt tóc, mỹ phẩm, dịch vụ nội trợ, chuẩn bị thực phẩm và đồ uống
	Khoa học vật lý
	Tôn giáo, Thần học, Triết học
	Các môn khoa học xã hội bao gồm Kinh tế học, Khoa học chính trị, Lịch sử, Xã hội học, Tâm lý học
	Công việc về kết cấu bao gồm kim loại tấm, hàn, điện, mộc, làm ống nước, xây dựng

Bạn sử dụng những kiến thức hay kỹ năng này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Kiến thức và kỹ năng này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Bạn có cần phải có các kiến thức và kỹ năng này trước khi bắt đầu làm việc không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Có
	Không

Bạn có được những kiến thức và kỹ năng này bằng cách nào? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Kinh nghiệm trong quá trình làm việc (trong công việc này hoặc các công việc trước)
	Chương trình giáo dục hoặc đào tạo vừa học vừa làm chính thức
	Trường trung học, trường đại học, cao đẳng, trường thương mại hoặc trường kỹ thuật dạy nghề

PHẦN 4

SỬ DỤNG NGÔN NGỮ

Phần này của bảng câu hỏi yêu cầu bạn miêu tả kỹ năng ngôn ngữ cần thiết để thực hiện công việc. Hãy chỉ đưa vào các kỹ năng ngôn ngữ thực sự cần có cho vị trí này. Hãy bảo đảm trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi người giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Trong khi thực hiện công việc của mình bạn có (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

☐	Sử dụng ngôn ngữ nói bằng tiếng mẹ đẻ
☐	Sử dụng ngôn ngữ viết bằng tiếng mẹ đẻ
☐	Sử dụng ngôn ngữ nói bằng một ngoại ngữ
☐	Sử dụng ngôn ngữ viết bằng một ngoại ngữ
☐	Không thuộc phần việc của tôi

Hoạt động này được thực hiện thường xuyên như thế nào trong công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

☐	Hàng giờ
☐	Hàng ngày
☐	Hàng tuần
☐	Hàng tháng
☐	Hàng năm

Hoạt động này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

☐	Là một phần nhỏ của công việc
☐	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
☐	Thực sự thiết yếu

Bạn có thể thực hiện công việc của mình mà không cần phải làm được việc này không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Không, tất cả các nhân viên làm công việc này đều phải có khả năng thực hiện được điều này
	Có, việc đó không nhất thiết đối với khả năng thực hiện được công việc này
	Tôi không biết

Bạn làm gì với ngôn ngữ mà bạn sử dụng? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Viết hoặc soạn thảo
	Dịch thuật
	Biên tập, hiệu đính, sửa lỗi, đọc và sửa bản in thử hay sửa chữa lỗi
	Tóm tắt hoặc viết gọn lại
	Sao chép hoặc phiên âm

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng của hoạt động này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Khả năng hoàn thành công việc đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

PHẦN 5

SỬ DỤNG THỊ GIÁC VÀ CÁC GIÁC QUAN KHÁC

Phần này của bảng câu hỏi mô tả cách bạn sử dụng khả năng quan sát và các giác quan khác để thực hiện công việc của mình. Hãy mô tả chỉ những hoạt động cần thiết cho việc thực hiện công việc của bạn.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hãy hỏi người giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Trong khi thực hiện công việc của mình bạn có phải (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Sử dụng các bức ảnh, tranh vẽ, hình mẫu hoặc đồ thị
	Sử dụng bản thiết kế, bản đồ hoặc những tài liệu tương tự
	Sử dụng vật trưng bày, dụng cụ đo, đồng hồ đo hoặc các thiết bị đo lường
	Quan sát số lượng hoặc chất lượng của các nguyên vật liệu hoặc hàng hóa vật tư
	Quan sát các đặc tính vật lý của người hoặc động vật
	Quan sát cử chỉ và hành vi của người hoặc động vật
	Quan sát hoạt động hoặc sự vận hành máy móc hoặc thiết bị
	Sử dụng thị giác để xem xét những chi tiết cực nhỏ của các vật thể
	Sử dụng thị giác để xem xét sự khác nhau về màu sắc, các mẫu vật hoặc hình dạng
	Sử dụng thị giác để tập trung vào một vật thể
	Sử dụng thị giác để xem xét sự khác nhau về khoảng cách của các vật thể
	Sử dụng thính giác để xác định và hiểu được lời nói của mọi người
	Sử dụng thính giác để xác định hướng của tiếng động
	Sử dụng thính giác để tập trung vào một tiếng động trong số nhiều tiếng động

	Sử dụng thính giác để nghe thấy được sự khác nhau về độ lớn của tiếng động
	Sử dụng vị giác khi xử lý nguyên vật liệu trong môi trường làm việc
	Sử dụng khứu giác khi xử lý môi trường công việc (chỉ phân biệt các mùi vị bạn phải phát hiện hoặc đánh giá khi thực hiện công việc của mình)
	Sử dụng xúc giác để phát hiện hoặc đánh giá các vật thể trong môi trường công việc
	Không thuộc phần công việc của tôi

Làm thế nào bạn có thể đo được chất lượng công việc khi sử dụng thị giác và các giác quan khác? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Khả năng hoàn thành công việc đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua kỳ kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

Việc sử dụng các giác quan này được thực hiện thường xuyên như thế nào trong quá trình hoàn thành công việc của bạn (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Hoạt động này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Bạn có thể hoàn thành công việc của mình nếu bạn không làm được việc này không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Không, tất cả nhân viên làm công việc này phải có khả năng làm được việc đó
	Có, khả năng làm được việc đó không phải là thiết yếu để có thể thực hiện được công việc này
	Tôi không biết

PHẦN 6

CÁC QUYẾT ĐỊNH VỀ QUẢN LÝ VÀ KINH DOANH

Phần này của bảng câu hỏi mô tả những quyết định về quản lý và kinh doanh mà bạn đưa ra khi thực hiện công việc của mình. Hãy mô tả chỉ những quyết định nào là cần thiết cho việc thực hiện công việc của bạn.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hãy hỏi người giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Bạn có tham gia vào việc đưa ra quyết định có liên quan đến:

Các nguồn tài chính (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Thiết lập hoặc thay đổi quy mô của ngân sách
	Mua nguyên vật liệu hoặc hàng hóa vật tư
	Mua máy móc thiết bị hoặc các cơ sở vật chất
	Quản lý các khoản đầu tư hoặc các dòng tiền mặt

Các nguồn nhân lực (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Tăng hoặc giảm số nhân viên
	Tăng hoặc giảm lương hoặc các phúc lợi của nhân viên
	Thiết lập hoặc thay đổi các mức thẩm quyền hoặc giám sát
	Thiết lập hoặc thay đổi các chính sách hoặc các quy trình công việc
	Phân công trách nhiệm của nhân viên

Vận hành và sản xuất (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Xác định các loại thiết bị được đưa vào sử dụng hoặc loại qui trình sản xuất
	Điều chỉnh hoặc cải tiến các hoạt động
	Đánh giá tính hiệu lực của các hoạt động
	Thiết lập hoặc thay đổi các mục tiêu kết quả

Các chiến lược kinh doanh dài hạn (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Đưa vào thêm một sản phẩm hoặc một dây chuyền sản xuất mới
	Thay đổi các hình thức hoặc mức độ của các dịch vụ chào mời cho khách hàng
	Đóng cửa hoặc cắt bỏ một số khâu của các hoạt động hiện tại
	Đình chỉ sản xuất các sản phẩm
	Đình chỉ cung cấp các dịch vụ
	Đóng cửa các cơ sở kinh doanh
	Mua lại các cơ sở kinh doanh đang hoạt động
	Thành lập các cơ sở kinh doanh mới
	Bán các cơ sở kinh doanh do công ty của bạn sở hữu
	Không thuộc phần việc của tôi

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng của quá trình đưa ra quyết định? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

☐	Khả năng thực hiện đúng thời hạn
☐	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
☐	Khả năng vượt qua kiểm tra chất lượng cuối cùng
☐	Các khả năng khác

Bạn tham dự vào việc đưa ra các quyết định đó thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

☐	Hàng giờ
☐	Hàng ngày
☐	Hàng tuần
☐	Hàng tháng
☐	Hàng năm

Vai trò của bạn trong việc đưa ra các quyết định đó là gì? (Đánh dấu vào ô thích hợp nhất)

☐	Tôi cung cấp thông tin hoặc đầu vào cho những người ra quyết định
☐	Tôi đưa ra các khuyến nghị cho những người ra quyết định
☐	Tôi ra quyết định nhưng cần có sự chấp thuận của người giám sát của tôi
☐	Tôi có thẩm quyền phê chuẩn cao nhất đối với quyết định này

Cấp cao nhất nào chịu ảnh hưởng trực tiếp của các quyết định đó? (Đánh dấu một ô thích hợp)

☐	Từng nhân viên
☐	Từng tổ, nhóm công việc
☐	Tất cả các bộ phận hoặc các phòng ban
☐	Toàn thể doanh nghiệp

Vai trò của bạn trong việc thi hành các quyết định đó là gì? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Tôi không có vai trò gì, những người khác chịu trách nhiệm
	Tôi giao việc thi hành cho những người khác
	Tôi làm việc với những người khác để thi hành quyết định
	Tôi tự mình thực hiện các quyết định này

PHẦN 7 VÀ 8

GIAO TIẾP NỘI BỘ VÀ GIAO TIẾP VỚI BÊN NGOÀI

Phần này của bảng câu hỏi tập trung vào các thể loại giao tiếp bạn tiến hành với những người khác để thực hiện công việc. Hãy đưa vào chỉ những người mà bạn phải giao tiếp để thực hiện công việc.

Giao tiếp nội bộ là các giao tiếp với những người cũng là nhân viên của công ty. Giao tiếp với bên ngoài là giao tiếp với những người ngoài công ty (có nghĩa là những người không phải là nhân viên của công ty). Đối với giao tiếp nội bộ và giao tiếp với bên ngoài, không được tính trùng.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hãy hỏi người giám sát của mình hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

CÁC GIAO TIẾP NỘI BỘ

Trong phạm vi doanh nghiệp của bạn, bạn có giao tiếp với (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Nhân viên tập sự hoặc học nghề
	Các công nhân không trực tiếp tham gia vào vận hành máy móc, chế tạo, sản xuất hoặc chế biến
	Các công nhân trực tiếp tham gia vào vận hành máy móc, chế tạo, sản xuất hoặc chế biến
	Nhân viên hành chính hoặc nhân viên hỗ trợ
	Nhân viên marketing hoặc nhân viên bán hàng

10

	Các chuyên gia kỹ thuật hoặc nhân viên chuyên môn
	Các giám sát trực tiếp
	Các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao hoặc những người điều hành
	Không thuộc công việc của tôi

Bạn thực hiện các giao tiếp này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Ai khởi xướng các cuộc giao tiếp này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Tôi thường khởi xướng việc giao tiếp với họ
	Họ thường khởi xướng việc giao tiếp với tôi
	Tùy lúc, không có một khuôn mẫu nhất định

Bạn làm gì cho hoặc với các giao tiếp này? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Nhận thông tin, chỉ thị, mệnh lệnh
	Đưa thông tin, phỏng vấn hoặc trao đổi thông tin
	Thương lượng hoặc đàm phán với họ một cách chính thức
	Phối hợp hoặc xây dựng lịch trình cho các hoạt động của họ
	Tập huấn, đào tạo, chỉ đạo và giáo dục họ
	Giám sát, đánh giá hoặc phê chuẩn công việc của họ
	Giải quyết các thắc mắc/tranh chấp có liên quan đến họ

	Giao phó, phân việc hoặc sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các hoạt động trong công việc của họ
	Làm việc như một nhà tư vấn
	Bán hàng cho họ hoặc thuyết phục họ
	Tiếp đãi hoặc giải trí với họ
	Chữa trị hoặc cung cấp liệu pháp cho họ
	Canh gác hoặc bảo vệ sự an toàn của họ

Làm thế nào bạn có thể đánh giá chất lượng của việc thực hiện các giao tiếp nội bộ của bạn? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về giao tiếp
	Các khả năng khác

CÁC GIAO TIẾP VỚI BÊN NGOÀI

Bạn có tiếp xúc với những người ngoài doanh nghiệp là (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Trẻ sơ sinh, trẻ em, thanh thiếu niên
	Sinh viên
	Khách hàng
	Công chúng hoặc những người xin việc
	Nhân viên báo chí hoặc các phương tiện truyền thông
	Các cán bộ Nhà nước hoặc nhân viên của các cơ quan điều tiết
	Các nhà cung cấp hoặc các đại diện bán hàng
	Các nhà thầu, nhà thầu phụ, nhà tư vấn hoặc các đại lý
	Các tổ chức hiệp hội hoặc các nhóm quyền lợi đặc biệt
	Các nhóm công dân, cộng đồng hoặc các nhóm từ thiện
	Nhân viên của các doanh nghiệp khác

	Nhân viên quản lý của các doanh nghiệp khác
	Không thuộc phần việc của tôi

Bạn thực hiện các giao tiếp này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Ai khởi xướng các cuộc giao tiếp này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Tôi thường khởi xướng việc giao tiếp với họ
	Họ thường khởi xướng việc giao tiếp với tôi
	Tùy lúc, không có một khuôn mẫu nhất định

Bạn làm gì cho hoặc với các giao tiếp này? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Nhận thông tin, chỉ thị, mệnh lệnh
	Đưa thông tin, phỏng vấn hoặc trao đổi thông tin
	Thương lượng hoặc đàm phán với họ một cách chính thức
	Phối hợp hoặc xây dựng lịch trình cho các hoạt động của họ
	Tập huấn, đào tạo, chỉ đạo và giáo dục họ
	Giám sát, đánh giá hoặc phê chuẩn công việc của họ
	Giải quyết các thắc mắc/tranh chấp có liên quan đến họ
	Giao phó, phân việc hoặc sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các hoạt động trong công việc của họ
	Làm việc như một nhà tư vấn
	Bán hàng cho họ hoặc thuyết phục họ
	Tiếp đãi hoặc giải trí với họ

	Chữa trị hoặc cung cấp liệu pháp cho họ
	Canh gác hoặc bảo vệ sự an toàn của họ

Làm thế nào bạn có thể đánh giá chất lượng của việc thực hiện các giao tiếp nội bộ của bạn? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về giao tiếp
	Các khả năng khác

PHẦN 9 VÀ 10

CÁC CUỘC HỌP BẠN THAM GIA, CHỦ TỌA HOẶC KHỞI XƯỞNG

Phần này của bảng câu hỏi tập trung vào các cuộc họp mà bạn tham dự. Nhìn chung, các cuộc họp được định nghĩa như những cuộc gặp mặt có mục đích giữa hai người trở lên nhằm thực hiện những hoạt động có liên quan đến công việc.

Các cuộc gọi điện thoại hoặc hội nghị có thể được định nghĩa như là những cuộc họp. Nếu bạn không chắc chắn liệu một cuộc gọi điện thoại tay đôi giữa một người này với một người kia có phải là một cuộc họp không thì hãy sử dụng một định nghĩa nghiêm ngặt về cuộc họp và đừng tính cuộc điện thoại này.

Trong việc xác định còn ai tham gia các cuộc họp, đừng tính trùng lặp. Hãy chỉ rõ liệu những người tham dự có phải là từ khu vực của người đảm nhận công việc (ví dụ như phòng ban, bộ phận hoặc đơn vị) trong doanh nghiệp, từ các khu vực khác hoặc từ bên ngoài doanh nghiệp hay không.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi người giám sát của mình hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

CÁC CUỘC HỌP MÀ BẠN THAM DỰ

Để thực hiện công việc của mình, bạn có tham dự các cuộc họp để (đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Tư vấn hoặc cung cấp những thông tin chuyên môn
	Trao đổi thông tin hoặc các ý tưởng
	Phối hợp hoặc sắp xếp lịch trình cho các hoạt động của công việc
	Đào tạo hoặc tiếp nhận đào tạo, nhận hoặc ra chỉ thị, cung cấp hoặc tiếp nhận giáo dục
	Giám sát
	Thuyết phục hoặc bán hàng
	Thương lượng hoặc đàm phán chính thức
	Giải quyết các mâu thuẫn hoặc tranh chấp
	Đánh giá các lựa chọn hoặc đưa ra quyết định
	Chẩn đoán hoặc giải quyết các vấn đề khó khăn
	Ra chính sách, qui chế hoặc các quy trình
	Không thuộc công việc của tôi

Bạn tham gia các cuộc họp thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Làm thế nào để bạn có thể đánh giá được chất lượng của các cuộc họp mà bạn tham gia? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về giao tiếp
	Các khả năng khác

Ai trong doanh nghiệp của bạn tham dự các cuộc họp đó (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các nhân viên chuyên môn/kỹ thuật
	Các giám sát viên trực tiếp, các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao

Ai từ bên ngoài công ty của bạn tham dự? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các chuyên gia kỹ thuật
	Các công nhân chuyên nghiệp
	Các giám sát viên, các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao
	Các quan chức Chính phủ
	Báo chí và phương tiện thông tin
	Công chúng
	Khách hàng

CÁC CUỘC HỌP DO BẠN CHỦ TỌA HOẶC KHỞI XƯỞNG

Để thực hiện công việc của mình, bạn có chủ tọa hoặc khởi xướng các cuộc họp nhằm (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Tư vấn hoặc cung cấp những thông tin chuyên môn
	Trao đổi thông tin hoặc ý tưởng
	Phối hợp hoặc sắp xếp lịch trình cho các hoạt động trong công việc
	Đào tạo hoặc tiếp nhận đào tạo, nhận hoặc ra chỉ thị, cung cấp hoặc nhận giáo dục
	Giám sát

	Thuyết phục hoặc bán hàng
	Thương lượng hoặc đàm phán chính thức
	Giải quyết các mâu thuẫn hoặc tranh chấp
	Đánh giá các lựa chọn hoặc đưa ra một quyết định
	Chẩn đoán hoặc giải quyết các vấn đề khó khăn
	Thiết lập các chính sách, qui tắc hoặc các quy trình
	Không thuộc phần việc của tôi

Bạn chủ tọa hoặc khởi xướng các cuộc họp thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng của các cuộc họp mà bạn chủ tọa hoặc khởi xướng? (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về thời gian
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng đáp ứng các yêu cầu về giao tiếp
	Các khả năng khác

Ai trong doanh nghiệp của bạn tham dự các cuộc họp đó? (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các nhân viên chuyên môn/kỹ thuật
	Các giám sát viên trực tiếp, các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao

Ai ở bên ngoài công ty của bạn tham dự các cuộc họp đó? (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp)

	Các nhân viên không phải là giám sát viên
	Các chuyên gia kỹ thuật
	Các công nhân chuyên nghiệp
	Các giám sát viên hoặc các nhà quản lý cấp trung gian
	Các nhà quản lý cấp cao
	Các quan chức Chính phủ
	Báo chí hoặc phương tiện thông tin
	Công chúng
	Khách hàng

PHẦN 11

CÁC HOẠT ĐỘNG CƠ THỂ

Phần này của bảng câu hỏi tập trung vào các hoạt động cơ thể cần thiết để thực hiện công việc. Các hoạt động không cần thiết đối với việc thực hiện công việc thì không được đưa vào.

Nếu bạn không chắc chắn liệu một hoạt động có phải là cần thiết hay không thì có lẽ đó không phải là một hoạt động cần thiết.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Trong khi thực hiện công việc của mình bạn có (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Quỳ gối, khom lưng hoặc bò
	Ngồi trong những khoảng thời gian dài
	Đứng trong những khoảng thời gian dài
	Đi lại trong khi làm việc
	Chạy

	Leo cầu thang, cây thang, giàn giáo
	Phối hợp mắt, tai, tay và chân
	Làm những động tác cử động cánh tay và bàn tay chính xác
	Làm những động tác cử động ngón tay chính xác
	Nâng vật thể nặng bằng tay
	Mang những vật thể nặng bằng tay trong những khoảng cách ngắn
	Mang những vật thể nặng bằng tay trong những khoảng cách dài
	Đẩy hoặc kéo những vật thể nhẹ bằng tay
	Làm các động tác nhanh hoặc lặp đi lặp lại có sự liên quan đến toàn bộ cơ thể của bạn
	Thực hiện sự gắng sức của cơ thể trong những khoảng thời gian dài
	Phối hợp giữa chân và tay
	Không thuộc phần việc của tôi

Hoạt động này được thực hiện thường xuyên như thế nào trong công việc của bạn? (Đánh dấu vào ô thích hợp)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Làm thế nào bạn có thể đánh giá được chất lượng của việc thực hiện hoạt động này (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp)

	Khả năng thực hiện đúng thời hạn
	Khả năng đáp ứng yêu cầu về khối lượng công việc
	Khả năng vượt qua kiểm tra chất lượng cuối cùng
	Các khả năng khác

Hoạt động này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp)

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Bạn có thể hoàn thành được công việc của mình mà không cần phải thực hiện được hoạt động này hay không? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Không, tất cả nhân viên làm công việc này đều phải thực hiện được hoạt động này
	Có, hoạt động đó không phải là thiết yếu để có thể thực hiện công việc này
	Tôi không biết

PHẦN 12

SỬ DỤNG THIẾT BỊ, MÁY MÓC VÀ DỤNG CỤ

Phần này của bảng câu hỏi tập trung vào thiết bị, máy móc và các dụng cụ được sử dụng cho vị trí này. Hãy chỉ tính những thiết bị thực tế được người đảm nhiệm công việc đó sử dụng để hoàn thành công việc.

“Sử dụng thiết bị” được định nghĩa như sự vận hành, điều chỉnh, sửa chữa thiết bị và huấn luyện người khác sử dụng thiết bị. Đừng tính trùng lặp bất cứ một thiết bị nào.

Đối với câu hỏi “Hậu quả thường xảy ra nhất của việc sử dụng không đúng thiết bị đối với tài sản và con người là gì”, câu trả lời chỉ được bao gồm những khả năng có tính thực tế.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ hãy hỏi người giám sát của mình hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự của bạn để có thông tin.

Trong quá trình thực hiện công việc của mình bạn có sử dụng:

Máy tính và các thiết bị văn phòng (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Máy tính cá nhân (bao gồm các thiết bị ngoại vi như là máy in, máy vẽ, máy quét, v.v...)
	Máy tính lớn hoặc các máy tính đa người sử dụng khác (bao gồm các thiết bị ngoại vi như là máy in, máy vẽ, ổ băng, v.v...)
	Các thiết bị bàn phím khác (máy đánh chữ, máy tính tay, máy cộng, máy thu tiền, v.v...)
	Các thiết bị văn phòng chuẩn (máy photocopy, điện thoại, fax, v.v...)

Các máy móc cố định (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các máy cắt, hàn, tạo khuôn, khoan hoặc các loại máy tương tự
	Các máy đóng hộp, đóng chai hoặc các máy đóng gói bao bì
	Máy in hoặc các máy tương tự (không bao gồm máy photocopy văn phòng, máy sao chép, v.v....)
	Các thiết bị chuyển nguyên vật liệu
	Các máy khác dùng để chế biến hoặc thay đổi nguyên vật liệu
	Các máy kỹ thuật, khoa học hoặc máy móc y tế (máy radar, X-quang, máy định vị dùng âm thanh, v.v....)

Các dụng cụ lưu động và các loại xe cộ (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các dụng cụ lưu động điều khiển bằng tay (xe cút kít, xe chở hàng hóa đẩy tay, xe cải tiến, v.v...)
	Các dụng cụ hoặc thiết bị lưu động chạy bằng điện (máy xén cỏ, máy đánh sàn, v.v....)
	Xe chuyên chở hạng nhẹ (xe con, xe khách mini, xe thùng v.v...)
	Xe chuyên chở hạng nặng
	Xe chuyên dụng (máy nâng hàng, xe hành lý, xe chơi gôn, v.v...)
	Phương tiện đi dưới nước (thuyền máy, thuyền có mái chèo, v.v...). Đừng tính các phương tiện chỉ chở một người.

Các dụng cụ và vũ khí cầm tay (Đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các dụng cụ chạy bằng điện (máy khoan tay, máy hàn, v.v....)
	Các dụng cụ ngắn cầm tay (chổi sơn, búa, dao, v.v....)
	Các dụng cụ dài cầm tay (cái cào, cái xẻng, cái chổi, cái cuốc, cuốc chim, v.v....)
	Các thiết bị đo (thước đo, thước trắc vi, nhiệt kế, thước cuộn, v.v...)
	Các thiết bị vẽ hoặc viết chuyên môn (bút lông, khuôn mẫu, dụng cụ vẽ kỹ thuật, bút, v.v....)
	Súng lục, súng ngắn hoặc các loại vũ khí khác
	Không thuộc công việc của tôi

Đối với các câu hỏi sau đây, hãy chỉ ra rằng bạn muốn hàm ý loại thiết bị nào nếu bạn đánh dấu vào nhiều hơn một ô trên đây.

Bạn sử dụng các thiết bị này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào một ô thích hợp cho từng loại thiết bị)

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Hệ quả thường xảy ra nhất đối với tài sản của việc sử dụng thiết bị không đúng là gì? (Đánh dấu vào một ô trống thích hợp với mỗi loại thiết bị):

	Không làm hỏng thiết bị hoặc tài sản
	Làm hỏng không đáng kể thiết bị hoặc tài sản
	Làm hỏng thiết bị hoặc tài sản ở mức độ vừa phải
	Làm hỏng nghiêm trọng thiết bị hoặc tài sản
	Phá hủy hoàn toàn thiết bị hoặc tài sản

Đối với những người làm việc (Đánh dấu vào ô trống thích hợp cho mỗi loại thiết bị):

	Không có thương tích hoặc mất thời gian làm việc
	Có thương tích nhẹ và không mất thời gian làm việc
	Có thương tích nặng phải yêu cầu điều trị y tế và mất thời gian làm việc
	Bị thương tật vĩnh viễn hoặc thương tích đe dọa đến tính mạng
	Tử vong của bản thân hoặc của người khác

Bạn có thể hoàn thành công việc của mình không nếu bạn không làm được việc đó hay không?

	Không, tất cả các nhân viên làm công việc này đều phải làm được việc đó
	Có, điều đó không nhất thiết để có thể hoàn thành công việc
	Tôi không biết

Bạn làm gì với thiết bị này? (Đánh dấu vào một ô thích hợp cho mỗi loại thiết bị)

	Tôi vận hành hoặc kiểm soát nó
	Tôi thử nghiệm hoặc chẩn đoán các trục trặc của thiết bị đó
	Tôi khởi động, tắt, điều khiển hoặc điều chỉnh hoạt động của nó
	Tôi tiếp nguyên liệu vào hoặc dỡ nguyên liệu từ thiết bị.
	Tôi giám sát, điều khiển, chỉnh sửa hoặc huấn luyện người khác sử dụng thiết bị
	Tôi lắp ráp, tháo rời hoặc sửa chữa thiết bị

PHẦN 13

CÁC ĐIỀU KIỆN MÔI TRƯỜNG

Phần này của bảng câu hỏi tập trung vào các điều kiện mà trong đó công việc được thực hiện. Chỉ có những người được phỏng vấn là người tiếp xúc với các điều kiện được mô tả trong phần này như là **kết quả trực tiếp của các hoạt động trong công việc của mình** là cần trả lời những câu hỏi này.

Hãy đảm bảo trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi người giám sát của mình hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự của bạn để có thông tin.

Như là kết quả trực tiếp của các hành động trong công việc, bạn có tiếp xúc với (đánh dấu vào tất cả các ô thích hợp):

	Các rung động
	Nhiệt độ cao hơn 32°C
	Nhiệt độ thấp hơn - 15°C
	Thiếu ánh sáng
	Các điều kiện thời tiết bất lợi (mưa v.v...)
	Các điều kiện làm việc thiếu vệ sinh
	Không gian làm việc trên hoặc dưới mặt nước
	Không gian làm việc dưới mặt đất
	Không gian làm việc chật chội hoặc hạn chế
	Không gian làm việc trên mặt sàn trơn
	Không gian làm việc trên mặt sàn không ổn định
	Không gian làm việc ở độ cao
	Tiếng ồn quá lớn tới mức cần có bảo vệ chống tiếng ồn
	Mùi có hại hoặc khó chịu (ngoài khói thuốc lá)
	Chất ô nhiễm hoặc chất lạ đòi hỏi phải có dụng cụ, quần áo bảo hộ hoặc thiết bị thở
	Bức xạ ở mức phải có dụng cụ bảo hộ hoặc thiết bị điều khiển theo dõi
	Những nguy hiểm thể chất do con người gây ra
	Tiếp xúc với các vật chuyển động
	Điện giật
	Các hóa chất độc hại hoặc nguy hiểm
	Chất gây nổ
	Không thuộc phần việc của tôi

Bạn tiếp xúc với các điều kiện này thường xuyên đến mức nào?
(Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Nếu có, hậu quả thường xảy ra nhất của sự tiếp xúc này là gì?
(Chọn hậu quả nặng nề nhất có thể xảy ra):

	Không có thương tích hoặc mất thời gian làm việc
	Có thương tích không đáng kể và không mất thời gian làm việc
	Có thương tích nặng cần phải điều trị y tế và mất thời gian làm việc
	Thương tật mất khả năng làm việc vĩnh viễn hoặc thương tích có đe dọa đến tính mạng.
	Tử vong của bản thân hoặc người khác

PHẦN 14

CÁC ĐẶC TÍNH KHÁC CỦA CÔNG VIỆC

Phần cuối cùng này của bảng câu hỏi phản ánh cảm giác và nhận thức của bạn về công việc. Khi trả lời những câu hỏi này, hãy đảm bảo rằng bạn đánh giá từng mục theo đúng vai trò của nó đối với công việc này chứ không phải trên cơ sở ý muốn của bạn.

Hãy đảm bảo rằng bạn trả lời tất cả các câu hỏi. Nếu bạn cần sự giúp đỡ, hãy hỏi giám sát của bạn hoặc ai đó trong bộ phận nhân sự để có thông tin.

Công việc của bạn có đòi hỏi bạn (Đánh dấu tất cả các ô thích hợp):

	Xác định phương pháp nào hoặc thiết bị nào bạn sẽ sử dụng Xác định các phương pháp và thiết bị nào những người khác sẽ sử dụng
	Tạo ảnh hưởng tới các hoạt động công việc của những người khác ở ngoài khu vực của bạn
	Kiểm soát tốc độ công việc của bạn hoặc sắp đặt các hoạt động
	Lựa chọn các hoạt động của công việc
	Sử dụng các kỹ năng khác nhau
	Học các kỹ năng mới trong khi làm việc
	Sản xuất ra một sản phẩm hoàn chỉnh hoặc thực hiện một dịch vụ trọn vẹn
	Phụ thuộc vào việc người khác hoàn thành công việc của họ trước khi bạn có thể hoàn thành công việc của mình
	Hoàn thành công việc của bạn sao cho những người khác có thể hoàn thành công việc của họ
	Thực hiện các nhiệm vụ hoặc các dự án chung cùng với những người khác
	Thực hiện các hoạt động trí óc như nhau được lặp đi lặp lại
	Thực hiện các hoạt động cơ thể như nhau được lặp đi lặp lại
	Thực hiện một số nhiệm vụ khác nhau
	Làm việc với những người đau yếu
	Làm việc với những người ở trong tình trạng rất căng thẳng hoặc khó khăn đối với bạn
	Làm việc với những người mà bạn không có thẩm quyền đối với họ
	Làm việc ở những nơi mà bạn bị người khác làm mất tập trung hoặc gián đoạn
	Làm việc trong điều kiện chịu sức ép cao về thời gian hoặc thời hạn
	Tiếp nhận ý kiến phản hồi từ khách hàng của công ty bạn

	Tiếp nhận ý kiến phản hồi từ các nhân viên khác (không phải là người giám sát bạn)
	Tiếp nhận ý kiến phản hồi người giám sát bạn
	Tự xét đoán bản thân xem bạn đang thực hiện công việc tốt đến mức nào

Bạn phải đối mặt với các tình huống này thường xuyên như thế nào? (Đánh dấu vào ô thích hợp):

	Hàng giờ
	Hàng ngày
	Hàng tuần
	Hàng tháng
	Hàng năm

Những tình huống này thiết yếu như thế nào đối với việc hoàn thành sứ mạng chính của công việc của bạn? (Đánh dấu vào một ô thích hợp):

	Là một phần nhỏ của công việc
	Cần thiết nhưng không phải là thiết yếu
	Thực sự thiết yếu

Phụ lục C – Các tài liệu về công việc

1 Phụ lục C.1 – Bản mô tả công việc

Ngày:

Chức danh công việc:

Mã số công việc:

Bộ phận:

Tên công ty:

Báo cáo cho:

Trách nhiệm

.....
.....

Các nhiệm vụ chính

.....
.....

Các nhiệm vụ phụ

.....
.....

Các mối quan hệ

.....
.....

Quyền hạn

.....
.....

Các điều kiện làm việc

.....

2 Phụ lục C.2 – Bản yêu cầu chuyên môn công việc

Ngày:

Chức danh công việc:

Mã số công việc:

Bộ phận:

Tên công ty:

Báo cáo cho:

Yêu cầu trình độ học vấn

.....

.....

.....

Yêu cầu về kiến thức và kỹ năng

.....

.....

.....

Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc

.....

.....

.....

Yêu cầu về thể chất và điều kiện làm việc

.....

.....

.....

3 Phụ lục C.3 – Bản tiêu chuẩn kết quả công việc

Ngày:

Chức danh công việc:

Mã số công việc:

Bộ phận:

Tên công ty:

Báo cáo cho:

Các nhiệm vụ	Tiêu chuẩn kết quả

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC GIẢM THIỂU NHỮNG “TỊ NẠNH” TRONG CÔNG VIỆC

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : BÙI NAM
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9350973 - 9316211 - 8465595 - 8465596

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội

ĐT: (04) 7734544 - Fax: (04) 7734544

E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 47-2006/CXB/43-05/ĐKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 286A/QĐ-Tre, ngày 21 tháng 02 năm 2006. In 3.000 cuốn, tại Nhà in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. Phú Nhuận - TP. HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 2 năm 2006.

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Là nhà quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa, hàng ngày bạn có thể nghe những lời than phiền của nhân viên, tương tự như:

“Đây không phải là việc của tôi!” “Việc này chẳng phải là trách nhiệm của tôi!”

“Nếu tôi biết rằng phải làm những việc này thì tôi đã không xin vào làm việc này!”

“Kể từ khi bắt đầu làm việc tại công ty này một tháng trước đây, tôi chẳng hề nhận được bất cứ thông tin nào về những việc mà tôi sẽ phải làm và cuối năm tôi sẽ được đánh giá như thế nào.”

“Tôi thực hiện những việc được sắp bảo làm nhưng tôi không biết liệu mình có đủ thẩm quyền để giải quyết những vấn đề liên quan đến công việc hay không.”

“Tôi cũng làm công việc như anh ta nhưng tại sao lương của anh ấy lại cao hơn?”

Những kêu ca phàn nàn, “tị nạnh” trên có thể được giải quyết nếu như doanh nghiệp có thông tin đầy đủ và cập nhật về tất cả các vị trí công việc. Phân tích công việc sẽ giúp doanh nghiệp phân công công việc chính xác, xây dựng chế độ lương thưởng công bằng, đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, v.v...

Cuốn sách này sẽ giúp bạn:

nhận thức cặn kẽ bản chất của phân tích công việc và những xu hướng mới trong phân tích công việc,

thực hiện phân tích công việc phù hợp với doanh nghiệp,

áp dụng kết quả phân tích vào các hoạt động quản trị nguồn nhân lực như: tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả làm việc, xác định mức lương thưởng, v.v...



phân tích công việc - giảm



1

006031

300583

32.000 VNĐ

Giá: 32.000 đ